

## ESTILOS E PAPÉIS DE LIDERANÇA NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE MODA

STYLES AND LEADERSHIP ROLES IN THE FASHION INDUSTRY CONTEXT

LUIZ HENRIQUE DA SILVA  
luizhenrique301@hotmail.com

TATIANA GHEDINE  
tghedine@univali.br

FRANCIELLE MOLON DA SILVA  
franmolon@yahoo.com.br

JOEL SOUZA DUTRA  
jdutra@usp.br

### RESUMO

**Objetivo:** identificar evidências de estilos e papéis de liderança na atuação de líderes de equipes de design de moda. **Procedimentos metodológicos:** qualitativa com estratégia de estudo de caso em um Grupo de moda de Santa Catarina. Dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e observação participante com 36 colaboradores de 6 equipes de design de moda. A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo. **Resultados:** observou-se que o estilo de liderança democrático foi o mais presente entre os líderes, bem como os papéis de mentor e facilitador. As evidências identificadas 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. **Contribuições:** enfatizou-se que há relação entre os papéis e estilos de liderança; foram apontadas evidências sobre esses estilos e papéis; demonstrou-se a possibilidade de se pensar e estruturar o desenvolvimento de liderança de forma coletiva; e propõe-se uma melhor compreensão das características comportamentais de líderes, possibilitando o desenvolvimento de papéis deficientes e a formação daqueles considerados ausentes e necessários para aprimorar seu desempenho.

**Palavras-chave:** liderança; estilos de liderança; papéis de liderança; moda.

### ABSTRACT

**Purpose:** identify evidence of styles and leadership roles in the fashion design team leaders' acting. **Methodological Procedures:** qualitative with case study strategy in a fashion group in Santa Catarina. Data were collected through semi-structured interviews and participant observation with 36 employees from 6 fashion design teams. Data analysis was performed using content analysis. **Results:** it was observed that the democratic leadership style was the most present among the leaders, as well as the roles of mentor and facilitator. The evidence identified shows that leaders can use more than one style or leadership role in conducting/executing the work activities of their teams. It was observed that certain roles and styles can be applied to specific situations or combined at the same

time, and it is not possible to say that a leader uses exclusively one style or leadership role. **Contributions:** it was emphasized that there is a relationship between roles and leadership styles; evidence was pointed out about these styles and roles; the possibility of thinking and structuring leadership development collectively was demonstrated; and a better understanding of the behavioral characteristics of leaders is proposed, enabling the development of deficient roles and the formation of those considered absent and necessary to improve their performance.

**Keywords:** leadership; leadership styles; leadership roles; fashion.

## 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, 2021). 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, capacidade de envolver-se com as tarefas e o 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 comportamentos positivos relacionados ao trabalho (Aboramadan & Dahleez, 2020), proporcionando o compromisso com desempenho, o resultado, a criatividade e a inovação (Raptopoulos & Silva, 2018).

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) para que de forma conjunta essas equipes de moda atinjam seus objetivos (Silva *et al.*, 2022), sendo o líder responsável pela condução destes processos.

Novas estratégias de liderança tem auxiliado o crescimento bem-sucedido da indústria da moda em todo o mundo. Porém, as constantes mudanças no setor podem necessitar de uma melhor compreensão de práticas e estratégias utilizadas (Vecchi & Buckley, 2016), havendo a necessidade de pesquisas que abordem o papel de líderes de moda (Kim & Kim, 2020) e busquem alternativas de liderança que possam unificar a visão de grupos e colaborar na motivação dos seguidores em todos os níveis empresariais do setor (Manucot, 2018). Assim, torna-se importante compreender os caminhos adotados pelos líderes, por eles se utilizarem de diferentes estilos para definir e propagar a visão organizacional, além de efetuar em diferentes abordagens de comunicação, escolhas de controle e monitoramento em função de seus estilos ou papéis de liderança adotados (Cruz *et al.*, 2015).

Uma vez que a temática de liderança transforma-se constantemente, podendo ser estudada em diversas áreas e abordagens pelo seu caráter dinâmico, existem alguns aspectos que ainda necessitam ser explorados na literatura, como as novas características e papéis dos líderes (Silva *et al.*, 2021). Nesse sentido, enquanto houver a necessidade de informações sobre fenômeno social da liderança, haverá espaços de discussão sobre essa temática, especialmente sobre o enfoque da atuação e desenvolvimento de pessoas que ocupam cargos de chefia e que precisam ser legitimados pelo grupo de trabalho no qual estão inseridos, como é o caso do presente estudo.

Isso porque para o líder ser considerado a figura central, capaz de transformar seu ambiente social e influenciar seus seguidores, é preciso compreender e aperfeiçoar seu papel, a fim de colaborar no desenvolvimento de equipes e na melhoria dos resultados organizacionais (Silva *et al.*, 2021). Desta forma, sendo a liderança uma das habilidades essenciais em funções de gerenciamento na indústria da moda (Varra, 2021), este artigo tem por objetivo identificar evidências de estilos e papéis de liderança na atuação de líderes de equipes de design de moda, como forma de contribuir para o desenvolvimento de habilidades gerenciais neste setor altamente representativo.

Para abordar a temática, este artigo apresenta inicialmente o referencial teórico, retratando sobre os estilos e papéis de liderança. Em seguida, são expostos os procedimentos metodológicos utilizados e os principais resultados desta pesquisa, e por fim, 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 (Gjerde & Ladegård, 2019). O estilo de liderança é considerado a personalidade e os traços comportamentais dos líderes (Abernethy *et al.*, 2010), ou seja, o estilo que esse líder utiliza para influenciar pessoas a entenderem e concordarem sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para realização dos objetivos compartilhados (Yukl, 2013).

Nas teorias de liderança três estilos são considerados clássicos e já consolidados na literatura (autocrático, democrático e liberal). As escolhas desses 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). Esses líderes 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 (Harms *et al.*, 2018). A liderança democrática é determinada pela comunicação entre

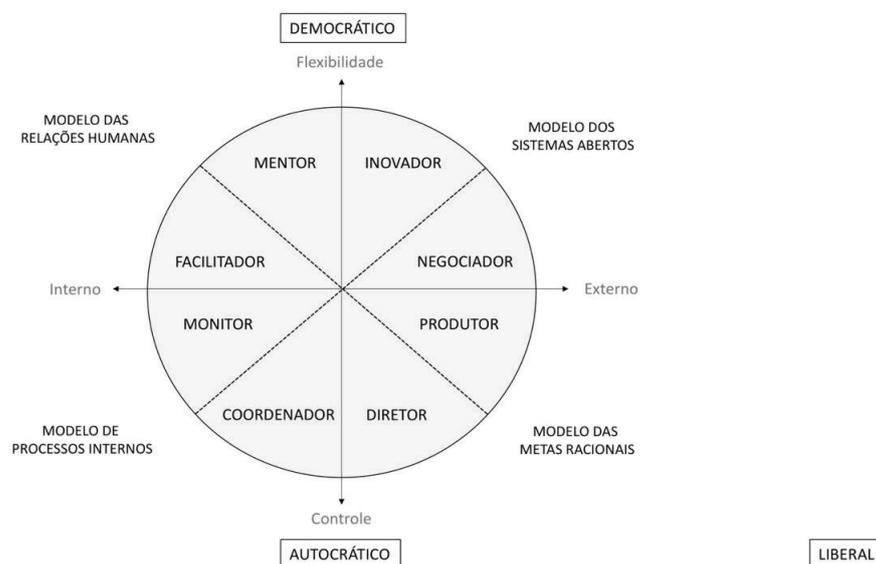
líderes e subordinados, envolvendo a utilização de decisões que permitem aos membros sua participação e opiniões (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016), refletindo a preocupação do líder com o comprometimento e desenvolvimento de seus membros e a qualidade de decisão (Yukl, 2013). A liderança liberal é marcada pela evitação ou ausência de liderança e considerada a mais ineficaz (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2017). O líder liberal é considerado inativo, evita a orientação e apoio, demonstra falta de cuidado com que os membros fazem e se abdica das responsabilidades para se dedicar ao seu trabalho (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 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. O papel do líder 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, 2019).

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 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).

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

Alguns papéis desempenhados pelos líderes relacionados do lado esquerdo da figura são voltados para as atividades internas da empresa, enquanto do lado direito são voltados para o ambiente externo. Pode-se afirmar também que determinados papéis 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 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.

Com relação aos papéis, 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, aberto e justo (Denison *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003). O facilitador fomenta os esforços coletivos, promove a coesão e o trabalho em equipe e administra os conflitos interpessoais. Seus comportamentos incluem intervenções em disputas interpessoais, obtenção de colaboração, participação e ajuda na solução de problemas de seu grupo (Denison, *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003).

As principais características do monitor 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. Esse papel requer cuidado com detalhes, controle, análise e verificação (Denison *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003). O coordenador dá sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. É digno de confiança e crédito (Quinn *et al.*, 2003). 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 (Cavalcanti *et al.*, 2009).

O diretor explicita expectativas por meio dos processos, como o planejamento e a delimitação de metas. Tem atitudes objetivas, chama as responsabilidades para si, é competitivo e toma decisões com rapidez (Denison *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003). 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 (Denison *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003).

O negociador é politicamente astuto, preocupa-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. O líder possui astúcia política, capacidade de persuasão, influência e poder, mobiliza o apoio à mudança e estabelece alianças e parcerias estratégicas com outras organizações (Belasen, 2000; Belasen & Frank, 2004; Quinn *et al.*, 2003). O inovador é responsável por facilitar adaptação e a mudança, prestar atenção ao ambiente em transformação e identificar tendências (Denison *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003). Espera-se que esse líder estimule

o pensamento criativo e crítico, motive seus membros a contribuírem 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 (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 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza como descritivo, qualitativo e com estratégia de estudo de caso. A pesquisa foi realizada em 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

<b>Categorias</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Autores</b>
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 <i>et al.</i> (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. Por fim, ressalta-se que na análise dos dados não surgiram outras categorias de análise além das expostas na Tabela 1.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A identificação da atuação dos líderes foi realizada mediante análise do estilo de liderança adotado e dos papéis utilizados pelos líderes 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 Estilos de liderança

Percebeu-se a presença do estilo de liderança autocrático no líder da Equipe 4. E4M2 observa que seu 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”.

Foi observado que o líder da Equipe 6 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. Essa evidência é destacada por Escandon-Barbosa e Hurtado-Ayala (2016) em que afirmam que o estilo autocrático de liderança é caracterizado pela realização do desejo do líder em que não leva em consideração a opinião de seus subordinados. Esse líder toma as decisões sozinho, não solicita opiniões ou sugestões de outros indivíduos, que não possuem influência direta sobre a sua decisão (Yukl, 2013).

Na Equipe 1, observou-se que seu líder apresenta características do estilo de liderança democrático. Os membros da equipe reconhecem que o líder toma decisões em conjunto e nos momentos de indecisão, consulta 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. As Equipes 2 e 3 consideram que seu líder 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. Também constatou-se durante a pesquisa que esse líder se envolve nas atividades, auxilia no processo criativo, escuta as pessoas, é comunicativo e compartilha conhecimento.

O líder da Equipe 5 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 opiniões coletivas, 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.

Na Equipe 6 o líder reconhece se envolver nas atividades para que elas 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, gosta de receber *feedbacks* para refletir e tentar melhorar o que acha ser possível melhorar.

Essas características anteriormente destacadas nas equipes refletem que os aspectos da liderança democrática incluem a consulta aos membros de equipe, compartilhamento de poder e gestão democrática, compreendendo um comportamento orientado para as relações, na busca para alcançar os objetivos da tarefa (Yukl, 2013), além de possuir foco nos integrantes, partilha da autoridade e a constituição de um ambiente de inovador e criativo (Ahmed *et al.*, 2018).

Nas Equipe 2 e 3 seu líder permite liberdade para o 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”.

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”. Os membros da Equipe 4 reconhecem que o líder não se envolve a fundo nas atividades, não costuma dar *feedback* aos colaboradores e deixa livre em relação à organização do trabalho. A equipe busca primeiramente resolver os problemas sem o líder, somente em casos mais urgentes buscam procurá-lo.

O líder da Equipe 5 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. Assim, na abordagem de liderança liberal a ênfase está no processo de influência social da equipe sobre seus membros e a influência da liderança informal não é considerada definitiva, ela surge do contexto da equipe e é compartilhada (Oliveira & Delfino, 2013). Os membros possuem a liberdade para fazer praticamente o que querem fazer e o líder não tenta avaliar ou regular seus progressos (Northouse, 2017).

## 4.2 Papéis do líder

No papel de mentor, os líderes buscam 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 da Equipe 1 é atencioso, maleável, aberto, 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”

O líder da Equipe 2 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, cobra 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). Ramos (2010) destaca que o mentor não considera seus membros como concorrentes, mas como pessoas que podem complementar o próprio desempenho, como quem ele poderá aprender ao ensinar.

Observou-se que o líder da Equipe 5 é aberto a sugestões, direciona as atividades por meio do compartilhamento de suas experiências profissionais e fornece *feedback* para equipe buscando apontar direcionamentos para evolução do desenvolvimento profissional. 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).

Como facilitador, a Equipe 1 entende que o líder é 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 seu líder realiza a divisão das tarefas em conjunto, compartilha *feedback* da equipe e encoraja a expressão de opinião entre seus integrantes.

Como facilitador, o líder E2-3L1 admite gostar de ouvir a opinião da equipe, 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, encorajando a expressão de opiniões e fomentando o esforço coletivo.

Na Equipe 5 o líder é visto como sensato para orientar e solucionar problemas, participa conjuntamente na busca de soluções, tendo a responsabilidade de assumir os problemas. A Equipe 6 aponta que seu líder divide as tarefas conforme a afinidade e facilidade das pessoas para a execução e proporciona assistência à equipe em momentos de trabalho externo.

Essas evidências demonstram que o líder facilitador 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 e desenvolve uma identidade de equipe (Belasen, 2000; Belasen & Frank, 2004).

No papel de monitor, E1L1 reconhece ser uma pessoa centralizadora, na medida em que busca acompanhar e controlar as atividades da equipe. E1M5 reforça “ele está sempre por dentro de tudo, ele gosta de saber tudo que está acontecendo, ele está sempre bem presente”. Essas características refletem que 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 (Denison *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003).

A Equipe 6 aponta que seu 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. Cavalcanti *et al.* (2009) destacam que atuando como monitor o líder possui atenção às questões de controle interno, como a gestão de processos essenciais, sua consolidação e continuidade.

Constatou-se que no papel de coordenador, o líder da Equipe 1 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 por E1L1, “eu passo bastante nas mesas, eu sento com eles, pergunto se está precisando de ajuda, dessa forma, oferecendo ajuda, eu consigo ter um controle sobre a equipe”.

O líder E3M1 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”. Já na Equipe 5 o líder é voltado aos processos, 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).

Como coordenador, E6L1 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 coordenador é participativo, centralizador, organiza as pessoas e o trabalho, conduz a coleção e coordena as pessoas para que cumpram sua função de maneira correta. Essas evidências corroboram com Quinn *et al.* (2003) que expõem que o líder coordenador deve cuidar para 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.

Como diretor, E1M3 comenta que seu líder é responsável pela determinação de papéis e tarefas na equipe, porém, não impõe suas decisões, estando aberto à negociação. Observou-se que o líder E6L1, sem seu papel de diretor, costuma tomar a frente na resolução de problemas envolvendo toda equipe. O líder E5L1 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). Essas características reforçam que o líder no papel de diretor é um deflagrador decisivo, que seleciona alternativas, estabelece objetivos, determina papéis e tarefas, cria regras e políticas e concede instruções (Denison *et al.*, 1995; Quinn *et al.*, 2003).

No papel de produtor, o líder da Equipe 1 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 da Equipe 1 é dinâmico, enérgico, possui pensamento rápido 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". Nesse sentido, espera-se que esse líder no papel de produtor seja focado e altamente interessado nos aspectos técnicos/operacionais do trabalho, busque metas de produtividade pessoal e organizacional (Belasen, 2000; Belasen & Frank, 2004).

E1M7 constata que no papel de negociador, quando seu líder sugere algo, ele prova para a equipe porque a forma que ele escolheu é a melhor, sendo suas ideias bem fundamentadas. Observou-se que o líder da Equipe 1 possui uma personalidade forte, é 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 –".

A Equipe 5 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. Já o líder da Equipe 6 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. Isso demonstra que o líder no papel de negociador 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).

Na Equipe 1 tanto nas observações quanto nas entrevistas, foi possível reconhecer em seu líder o papel inovador, considerando-o como visionário, criativo e identificador de tendências. Na Equipe 3 seu 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.

Nesse papel, percebeu-se que o líder da Equipe 6 estimula o pensamento criativo, seja participando dos processos de criação ou no acompanhamento de atividades de pesquisa de tendências. A Equipe 6 percebe que seu líder é 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. Assim, é evidente que um líder inovador 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).

### 4.3 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	E35L1	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).

Por fim, a Tabela 3 apresenta evidências das principais características dos estilos e papéis de liderança encontrados neste estudo.

**Tabela 3** - Evidências das características dos estilos e papéis de liderança

Estilos	Autocrático	Um líder autoritário, possui dificuldade para mudar de opinião e geralmente toma as decisões com base no seu entendimento pessoal.
	Democrático	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.
	Liberal	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 <i>feedback</i> .
Papéis	Mentor	Solícito, conversa com a equipe e se envolve nas atividades fornecendo ajuda e apoio.
	Facilitador	Proativo, se envolve na resolução de problemas e fomenta o esforço e participação coletiva.
	Monitor	Acompanha as atividades da equipe conferindo os detalhes e buscando informações.
	Coordenador	Controla as atividades para que tudo saia conforme o esperado e costuma cobrar metas e prazos.
	Diretor	Determina papéis e tarefas na equipe e toma frente dos problemas.
	Produtor	Motivacional, dinâmico, enérgico e comanda as atividades.
	Negociador	Possui poder de persuasão, além de persistir e defender suas ideias.
Inovador	Visionário, criativo e mostra na prática como as coisas devem ser feitas.	

## 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) e aponta que a atuação dos líderes está muitas vezes condicionada às situações vivenciadas, elementos da sua personalidade e aceitação dos integrantes do grupo no qual eles fazem parte. Essa seria uma das contribuições do estudo, enfatizando que há relação entre os papéis e estilos de liderança, mas também os elementos do contexto de trabalho e do comportamento esperado e validado pelo grupo são elementos presentes no fenômeno social da liderança.

As características evidenciadas por meio da Tabela 3 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. Assim, a segunda contribuição da pesquisa centra-se em apontar evidências que sinalizem a existência dos estilos e dos papéis de liderança, demonstrando que não necessariamente existe uma relação direta e causal entre eles, mas que sim essa relação se faz presente e precisa ser levada em consideração.

Observou-se ainda 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. E, assim, a terceira contribuição do artigo emerge com a discussão sobre o desenvolvimento das pessoas de forma geral, tanto do líder quanto dos liderados, demonstrando uma possibilidade de se pensar e estruturar o desenvolvimento de lideranças de forma coletiva, estruturando ações que promovam as características das pessoas que ocupam cargos de liderança, mas também dos indivíduos que estão compondo o grupo de trabalho. Essa constatação permite inferir que a liderança pode ser uma competência a ser desenvolvida de forma compartilhada, pensando em ações que promovam o estilo democrático de liderança bem como os papéis de mentor e facilitador.

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, assim como, considerar além da avaliação individual dos líderes dos grupos, o impacto da liderança em grupos específicos e a comparação do efeito dos estilos e papéis entre esses grupos analisados.

## REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. **Management Accounting Research**, 21(1), 2-16.
- 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**, 43(4), 918-941.
- 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.
- 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.
- 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. (2021). Civil servants' perceptions of agency heads' leadership styles: the role of gender in public sector organizations. **Public Management Review**, 23(8), 1160-1183.
- Libânio, C., & Amaral, F. (2017). Framework de gestão de design para a indústria do vestuário. **Brazilian Business Review**, 14(1), 1-20.
- 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.
- Manucot, A. (2018). Leadership models in the fashion industry: which leadership style is most stylish in today's market?. **Spectrum**, (1), 1-9.
- 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.
- Raptopoulos, M., & Silva, J. (2018). Estilos e atributos da liderança no terceiro setor. **Pretexto**, 19(3), 119-135.

- Silva, L. H., Ghedine, T., Pereira, C. M. D., & Tutida, A. Y. (2021). Leadership studies in brazilian events: the walked paths. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, 19(4), 7-25.
- Silva, L. H., Schmitt, T., Silva, F., Ghedine, T., & Tutida, A. (2022). Fatores explicativos das competências coletivas em equipes de design de moda. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, 20, 125-136.
- Solansky, S. (2010). The evaluation of two key leadership development program components: leadership skills assessment and leadership mentoring. **The Leadership Quarterly**, 21, 675- 681.
- Varra, L. (2021). Becoming digital: the need to redesign competences and skills in the fashion industry. In **The Art of Digital Marketing for Fashion and Luxury Brands** (pp. 299-343). Palgrave Macmillan, Cham.
- Vecchi, A., & Buckley, C. (Eds). (2016). **Handbook of research on global fashion management and merchandising**. Hershey, PA: IGI Global.
- Vugt, M., Jepson, 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.