

ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NA INDÚSTRIA CALÇADISTA DO MUNICÍPIO DE ROLANTE – RS

Gabriela Groth¹
Aline Beatriz Schuh²

Resumo

Em qualquer tipo de organização, o papel da liderança está presente e mostra-se como um grande influenciador para o alcance de metas e objetivos, podendo se caracterizar em diversos estilos. Nesse sentido, o estudo teve como objetivo analisar o estilo de liderança predominante no setor de produção da indústria calçadista do município de Rolante - RS, com base no modelo dos sistemas administrativos proposto por Likert. Realizou-se isso por meio da aplicação de um questionário estruturado, com questões fechadas, destinado aos trabalhadores do setor de produção da indústria calçadista do município. Os resultados apontam a predominância do estilo de liderança autocrático-coercitivo. No entanto, observou-se também que para algumas situações, principalmente em relação às relações interpessoais, os líderes adotam atitudes menos autocráticas, se aproximando de um estilo mais participativo e democrático.

Palavras-chave: Liderança. Estilos de liderança. Indústria calçadista.

PREDOMINANT LEADERSHIP STYLE IN THE FOOTWEAR INDUSTRY FROM THE MUNICIPALITY OF ROLANTE – RS

Abstract

In any type of organization, the role of leadership is present and shows itself as a great influence to achieve the goals and objectives, being able to be characterized in several styles. In this sense, the study aimed to analyze the predominant leadership style in the production sector of the footwear industry in Rolante - RS, based on the model of administrative systems proposed by Likert. This was accomplished through the application of a structured questionnaire, with closed questions, aimed at workers from the production sector of the municipality's footwear industry. The results point to the predominance of the autocratic-coercive leadership style. However, it was also observed that for some situations, especially in relation to interpersonal relationships, leaders adopt less autocratic attitudes, approaching a more participatory and democratic style.

Keywords: Leadership. Leadership styles. Footwear industry.

¹ Acadêmica do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Rolante. gabigroth5@gmail.com

² Coordenadora e professora do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Rolante. aline.schuh@rolante.ifrs.edu.br



1 INTRODUÇÃO

A liderança tem se tornado algo cada vez mais importante nas organizações, visto que, além de ser essencial para a estruturação de tarefas, vem mostrando, ao longo dos anos, um condicionante sobre o aspecto motivacional dos funcionários. Mas ao mesmo tempo que algumas organizações vêm progredindo ao adotar teorias de lideranças contemporâneas, outras parecem que não vêm acompanhando essa evolução, continuando, assim, com uma liderança mais mecanicista.

Segundo Newstrom (2008), a liderança deve alcançar os objetivos através da influência e apoio nas pessoas para que elas trabalhem com entusiasmo. Ainda, segundo o autor, sem liderança “uma organização seria apenas uma confusão de pessoas e equipamentos” (NEWSTROM, 2008, p. 157).

Considera-se que a liderança, segundo Gil (2019, p. 240), “nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”. Os estilos de liderança apoiam-se nas atitudes que os líderes possuem com seus seguidores, sendo assim, essas atitudes, as habilidades, e os traços que o líder pode ter influenciam de forma positiva ou negativa a aceitação dos liderados (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

De acordo com a Teoria Administrativa, existem diferentes abordagens e estilos de liderança nas organizações. Uma dessas abordagens é a de Likert, que classifica a liderança em quatro estilos diferentes, sendo eles autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo (CHIAVENATO, 2014).

A liderança está presente em todos os setores e segmentos, e na indústria calçadista não seria diferente. Alguns estudos já realizados em empresas desse segmento identificaram que os líderes são predominantemente autocráticos ou não-autocráticos (CARVALHO, 2002). Há também registros de estilos que podem ser relacionados com as três abordagens da liderança: Teoria dos Traços, Abordagem Comportamental e Abordagem Contingencial (SALOMÃO, 2006).

O Brasil é um dos maiores produtores de calçados do mundo, sendo que o estado do Rio Grande do Sul se encontra como segundo maior produtor do país (ABICALÇADOS, 2020). No estado, um dos principais *clusters* calçadistas é o Vale do Paranhana, que inclui as cidades de Igrejinha, Lindolfo Collor, Morro Reuter, Parobé, Picada Café, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Santa Maria do Herval, Taquara e Três Coroas (ABICALÇADOS, 2020).

Tendo em vista que a produção de calçados é a principal fonte econômica dessa região, e que a liderança exerce papel fundamental para o sucesso das organizações, questiona-se qual é o estilo de liderança adotado pelos gestores do setor de produção da indústria calçadista? Para responder esse questionamento, foi realizado um estudo sobre os estilos de liderança adotados pelos gestores do setor de produção da indústria calçadista situada no município de Rolante que, conforme dados obtidos junto à Prefeitura Municipal, conta com 120 empresas no setor e 3.782 empregados formais.

Portanto, o objetivo geral do estudo é analisar o estilo de liderança predominante no setor de produção da indústria calçadista do município de Rolante, e como objetivos específicos, têm-se: a) caracterizar a população de trabalhadores do setor de produção da indústria calçadista do município de Rolante; b) identificar o estilo de liderança predominante no setor de produção da indústria calçadista do município, do ponto de vista dos funcionários do nível operacional; c) desenvolver uma análise sobre o(s) principal(is) estilos de liderança adotados por gestores do setor de produção da indústria calçadista do município.

Essa pesquisa justifica-se, pois há poucos estudos sobre estilos de liderança nesse segmento em específico. Diante disso, o presente estudo pode contribuir para a indústria local com uma reflexão sobre os estilos de liderança que elas exercem sobre seus funcionários, servindo como um incentivo para que gestores tenham interesse em evoluir suas percepções e aplicações sobre liderança no ambiente em que atuam.

A estruturação desta pesquisa se divide em quatro partes, além da introdutória. A primeira compreende-se em apresentar o referencial teórico que aborda os principais conceitos relacionados à liderança; a segunda aborda os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos; a terceira apresentará a análise dos resultados com os dados obtidos e, por fim, a quarta e última parte constará as considerações finais, contendo os principais resultados, limitações e possíveis sugestões.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de liderança

Não há como definir um único conceito para o termo “liderança”, já que esse tema pôde ser observado de diversas maneiras por pesquisadores e passou por evoluções ao longo dos anos. Cury (2017) observa que a liderança pode ser vista de duas formas entre estudiosos: primeiro, que ela vem de um conjunto de qualidades e, segundo, que o líder não precisa de regras e sim de um método eficiente para fazer uma análise da situação social que está sujeito. O autor também explica que, do ponto de vista tradicional, a liderança era focada em tarefas, nas necessidades e atividades da organização.

Já o conceito de Newstrom (2008, p. 157) se refere a liderança como o “processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasmadamente para a obtenção de determinados objetivos”, e para Robbins, Judge e Sobral (2011), à liderança caberia estabelecer direções pelo desenvolvimento de uma visão de futuro, engajando e encorajando as pessoas para seu alcance. Assim, eles também afirmam que, incentivando as emoções, os colaboradores tendem a concordar de maneira mais fácil com possíveis mudanças, pois “a liderança, por sua vez, diz respeito ao gerenciamento da mudança” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 359).

Entende-se que, para o alcance dos objetivos, não basta apenas focar na eficiência dos processos e tarefas, é importante, também, focar nos colaboradores e funcionários que os executam, na qual o líder deve influenciar de forma positiva o ambiente em que todos atuam. Tajra (2014) também observa a liderança nessa mesma linha de pensamento: não se deve reprimir os colaboradores, mas sim influenciá-los de forma positiva, sendo, assim, uma liderança espontânea e objetivando orientar, dirigir e coordenar esforços para o atingimento de metas.

Segundo França (2006), a liderança é composta pelos seguintes elementos: o líder ou líderes, os liderados, um fato e um momento social. Ainda observa que a liderança está presente em inúmeras situações do nosso dia a dia, como na escola, na família, no trabalho, etc. e, sendo assim, “qualquer pessoa é capaz de exercer influência sobre outras pessoas – portanto todos são potencialmente líderes” (FRANÇA, 2006, p. 55). Bergamini (2011) ainda diz que se deve considerar os

seguidores ou liderados como possíveis futuros líderes. Nesse contexto, percebe-se que a liderança não é uma característica que só algumas pessoas possuem, mas que todos podem desenvolvê-la.

Para Oliveira (2010), a liderança é quando uma pessoa faz com que outras pessoas procedam de acordo com o que ela quer e com a sua vontade, e o líder só consegue isso através da concordância do liderado em permitir que ele exerça essa função (BERGAMINI, 2011). Dessa forma, é importante que exista um relacionamento recíproco entre líder e liderado, na qual é necessário que haja confiança entre ambos.

Como já mencionado antes, com o decorrer dos tempos, o conceito de liderança atravessou diversas mudanças, acompanhando, principalmente, a evolução da sociedade e passando a se importar cada vez mais com o homem dentro das organizações. Com isso, é possível perceber dois pontos que aparecem com bastante força no que se entende sobre esse conceito e que estão diretamente ligados: ela está associada a um grupo de pessoas e liderar é influenciar esse grupo de pessoas.

2.2 Evolução das principais teorias sobre liderança

Para entender com mais profundidade liderança, é válido e interessante conhecer um pouco sobre a história por trás desse assunto. As primeiras pesquisas sobre liderança tinham como intenção mostrar quais eram as características que definiam um líder. Traços de personalidade, físicos, sociais e intelectuais era o que se procurava para diferenciar líderes de não líderes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Esse início de pesquisa sobre liderança ficou conhecido como “Teoria dos Traços” e perdurou até cerca de 1940, na qual acreditava-se que a liderança não poderia ser desenvolvida ou “aprendida”, e sim que um líder já nasce com essa aptidão de liderar. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), a conclusão que se chegou, depois de comparar 80 traços de lideranças encontrados em cerca de 20 estudos analisados e observando que poucos traços eram comuns entre eles, é que os líderes são diferentes das outras pessoas.

Ao analisar a evolução das Teorias Administrativas, observa-se que as primeiras preocupações com o indivíduo surgiram com a Teoria das Relações Humanas, por volta de 1932, na qual considerava-se que o trabalhador possuía influência sobre o comportamento organizacional (OLIVEIRA, 2010). Dessa forma, Elton Mayo trouxe grande aporte nessa teoria e “revelou a importância do grupo sobre

o desempenho dos indivíduos e deu a partida para os estudos sistemáticos sobre a organização informal” (MAXIMIANO, p. 195, 2018).

Com o princípio da visão sobre os indivíduos, a Teoria das Relações Humanas evoluiu para um interesse na motivação humana, com ênfase nas pessoas, no comportamento organizacional e nos processos de trabalho. Essa evolução ficou conhecida como Teoria Comportamental, e teve seu início em 1947 com Herbert Alexander Simon (AFFONSO, 2018). Outros autores que auxiliaram na área da motivação e tiveram grande contribuição foram Abraham Maslow, Frederick Herzber, Douglas McGregor, e David McClelland (AFFONSO, 2018).

A Teoria Comportamental sugere que “é possível *treinar* pessoas para serem líderes” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 362) e que no comportamento dos líderes pode existir algo específico. Robbins, Judge e Sobral (2011) contam que estudos realizados na Universidade Estadual de Ohio identificaram duas dimensões relacionadas ao comportamento dos líderes: 1) estrutura de iniciação, que é até onde o líder consegue estruturar seu papel e o da equipe para atingir os objetivos organizacionais; 2) consideração, que é até onde o líder consegue manter o relacionamento no trabalho com confiança, respeito e cuidado com os funcionários.

Existem ainda estudos em Michigan que trazem pensamentos parecidos buscando os comportamentos relacionados a eficácia dos líderes. Nesse estudo, as dimensões propostas foram os líderes centralizados nos empregados, que se preocupavam com os interesses das pessoas, e os líderes centralizados na produção, que se preocupam mais com aspectos relacionados a tarefas e metas (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011). Newstrom (2008, p. 163) considera essas duas dimensões como estilos, onde na consideração “os líderes (...) tentam construir o espírito de trabalho em equipe, oferecem apoio psicológico e auxiliam os funcionários com seus problemas pessoais”, e na estrutura de iniciação “líderes (...) acreditam que podem obter resultados ao manterem as pessoas constantemente ocupadas, ignorando problemas e emoções pessoais e encorajando-as a produzir”.

Após a ênfase e preocupação com os indivíduos, os olhares da Teoria Administrativa voltam-se à estrutura da organização e ao ambiente. Assim, por volta de 1960, surgiu a Teoria da Contingência, que explica que, basicamente, tudo irá depender da situação e que há “uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas necessárias para o alcance eficaz dos objetivos da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 408). Foram vários os autores que contribuíram

com diferentes estudos para o desenvolvimento dessa teoria, entre eles estão: Chandler Jr., Joan Woodward, Burn e Stalker, Lawrence e Lorsch, Waterhouse e Tiessen, Miles e Snow, Khandwalla, Thompson e, ainda, Perrow (AFFONSO, 2018).

2.3 Estilos de liderança

Os estilos de liderança vêm sendo estudados ao longo dos anos e, dessa forma, essa temática também acompanhou a evolução da Teoria Geral da Administração. Sendo assim, os estilos de liderança foram observados por diversos autores e em diversas abordagens, dos quais os principais serão destacados a seguir.

A teoria X e Y, de Douglas McGregor, mostra a percepção que os líderes possuem sobre os liderados. Newstrom (2008) explica que a teoria X considera que os funcionários não gostam de trabalhar, não possuem ambição, não querem assumir responsabilidades e precisam ser controlados de forma negativa pelos líderes, enquanto a teoria Y possui uma visão contrária: o trabalho é algo natural para as pessoas e que elas querem responsabilidades e oportunidade de autogestão para poder se desenvolver.

Ainda, Likert (1961) desenvolveu um modelo de liderança que, segundo Chiavenato (2014), consiste em classificar os estilos de liderança em quatro sistemas de administração, conforme o quadro a seguir.

Quadro 1 – Estilos de liderança, segundo Likert

Variáveis principais	Autoritário-coercitivo	Autoritário-benevolente	Consultivo	Participativo
Processo decisório	Totalmente centralizado na cúpula	Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados
Sistema de comunicações	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre ascendentes	Facilita o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa

Relações interpessoais	Provocam desconfiança; organização informal é vedada e considerada prejudicial; cargos e tarefas confinam as pessoas	São toleradas, com condescendência; organização informal incipiente e considerada uma ameaça à empresa	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações; a empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia	Trabalhos em equipes; formação de grupos torna-se importante; confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos
Sistemas de recompensas	Ênfase em punições e medidas disciplinares; obediência estrita aos regulamentos internos; raras recompensas (de cunho salarial)	Ênfase em punições e medidas disciplinares, com arbitrariedade; recompensas salariais frequentes; recompensas sociais são raras	Ênfase nas recompensas materiais (salários); recompensas sociais ocasionais; raras punições ou castigos	Ênfase nas recompensas sociais, recompensas materiais e salariais frequentes; punições são raras e, quando ocorrem são definidas pelos grupos

Fonte: Chiavenato (2014, p. 312).

É interessante conhecer o que é cada uma das variáveis que Likert destacou: o processo decisório está diretamente ligada à tomada de decisão, sendo que essa “é o ato que está por trás de tudo que acontece em uma empresa” (BUCHSBAUM, 2012, p. 260); as relações interpessoais “desenvolvem-se em decorrência do processo de interação” (MOSCOVICI, 2011, p. 69); os sistemas de recompensas, que incluem também punições, são medidas que tem o intuito de balizar o comportamento dos indivíduos na organização (CHIAVENATO, 2014); e quanto a comunicação, segundo Kunsch (2006), trata-se de “um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações”

Com uma linha de pensamento similar, tem-se o modelo de liderança sintetizado por Lewin, que, através de estudos de grupo, apresentou os principais comportamentos do líder em três estilos diferentes: autoritário, democrático e liberal (*laissez-faire*) (CURY, 2017).

Quadro 2 – Estilos de liderança, segundo Lewin

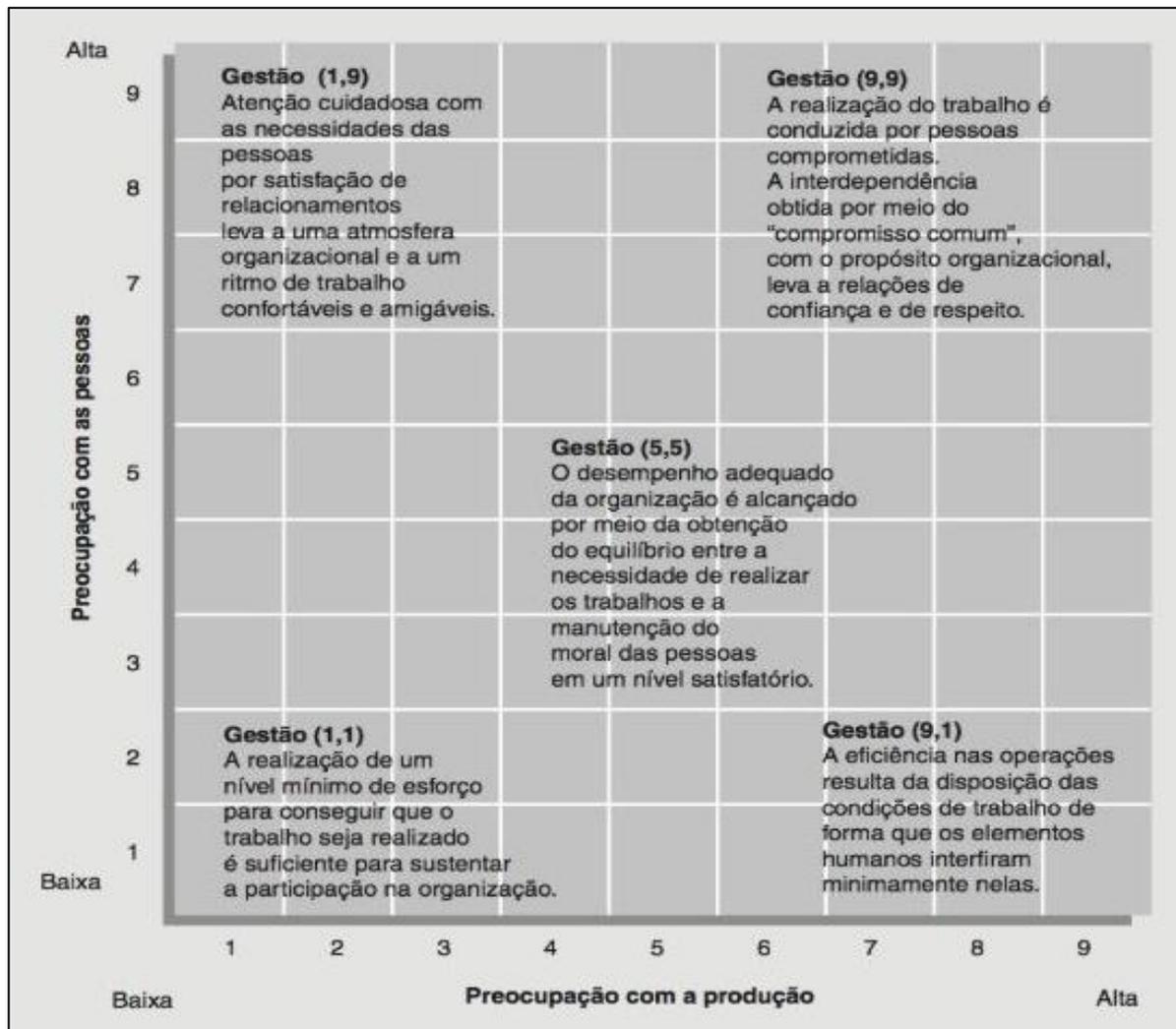
Conduta autoritária	Conduta democrática	Laissez-faire
Toda determinação de política é feita pelo líder.	Toda questão de política de discussão e de decisão é feita pelo grupo, encorajado e ajudado pelo líder.	Toda liberdade para decisão do grupo ou dos indivíduos, sem participação do líder.
Técnicas e etapas de atividades ditadas pelo líder; um só ponto é tratado de cada vez; as etapas futuras permanecem sempre em grande parte confusas.	Perspectiva de atividade estabelecida pendente de um período inicial de discussão. As etapas gerais na direção do objetivo do grupo são esquematizadas; ocorrendo necessidade, o líder sugere duas ou três técnicas dentre aquelas que o grupo pode escolher.	O líder fornece os materiais variados; se lhe pede, ele fornecerá informações suplementares. Ele não toma parte na discussão.
O líder, habitualmente determina a cada membro seu trabalho e seus colegas de equipe.	Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo.	Ausência completa de participação do líder.
O dominador é pessoal em seus elogios e em suas críticas ao trabalho de cada membro, porém permanece fora da participação ativa do grupo, exceto na demonstração.	O líder é objetivo ou realista em seus elogios e suas críticas e procura ser, espiritualmente, um membro regular do grupo, sem para isso cumprir uma parte demasiada do trabalho.	Raros comentários sobre a atividade do grupo, a não ser quando solicitados; nenhuma tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos.

Fonte: Cury (2017, p. 67)

O estilo autoritário, conforme o Quadro 2, evidencia que os líderes possuem o controle do grupo e das decisões; o estilo democrático tem a participação de todos e enfatiza a decisão da maioria; e o estilo *laissez-faire* descentraliza as decisões tendo, dessa forma, pouco envolvimento do líder e maior iniciativa dos liderados (OLIVEIRA; MARINHO, 2006).

Chiavenato (2014) ainda afirma que não existem regras e normas específicas para a administração, portanto os estilos dependem das condições externas e internas da empresa. Ainda no contexto das dimensões baseadas em preocupação com pessoas e preocupação com produção, existe uma ferramenta desenvolvida por Blake e Mouton (1964) conhecida como *grid* gerencial, como demonstrada na figura a seguir:

Figura 1– Grid Gerencial



Fonte: Newstrom (2008, p. 164).

Cury (2017) explica que nessa ferramenta localizam-se cinco tipos de liderança relacionadas à preocupação com pessoas, que fica identificado no eixo vertical, e à produção, identificado no eixo horizontal. É organizada com escalas de 1 a 9, que significam a avaliação de sua intensidade de preocupação com esses dois fatores, sendo 1 baixa e 9 alta. O *grid* gerencial mostra que a liderança mais desejável é aquela localizada na posição (9,9), cuja preocupação com ambos os fatores é igualmente importante, e que a posição (1,1) “não enfatiza adequadamente nenhuma das duas dimensões e, previsivelmente, deverá falhar” (Newstrom, 2008, p. 164). Na escala (5,5) existe um equilíbrio entre a preocupação com a produção e com as pessoas.

Conforme já explicitado, a liderança está diretamente ligada aos funcionários, dessa forma, Newstrom (2008, p. 161), observa que “funcionários não respondem

somente ao que os líderes pensam, fazem e dizem, mas também àquilo que eles *percebem* que seus líderes são”. Sendo assim, entende-se que os liderados têm grande influência na hora de identificar os estilos do líder ou líderes que seguem.

Uma das várias classificações que se pode dar para os estilos de liderança é quanto à líderes positivos e líderes negativos. Newstrom (2008) explica que os líderes positivos têm como ênfase as recompensas, procurando incentivar e motivar os funcionários e, já os líderes negativos, enfatizam as punições, muitas vezes agindo com um ar de superioridade sobre os funcionários.

Newstrom (2008) também destaca outra classificação para os estilos de liderança, podendo ser: (a) autocrática, com decisões, poder e autoridade totalmente centralizados, na qual funcionários apenas devem agir conforme ordens do líder sem poder ter qualquer tipo de participação; (b) consultiva, quando os líderes, na hora de tomarem decisões, buscam certa participação dos funcionários para saber quais as suas contribuições; (c) participativa, onde a autoridade se torna descentralizada e há grande participação dos funcionários, podendo expressar suas ideias e opiniões.

Existem ainda as abordagens contingenciais que sugerem que o estilo de liderança mais adequado é definido a partir do contexto da situação a que se sujeita o líder. Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 364) explicam:

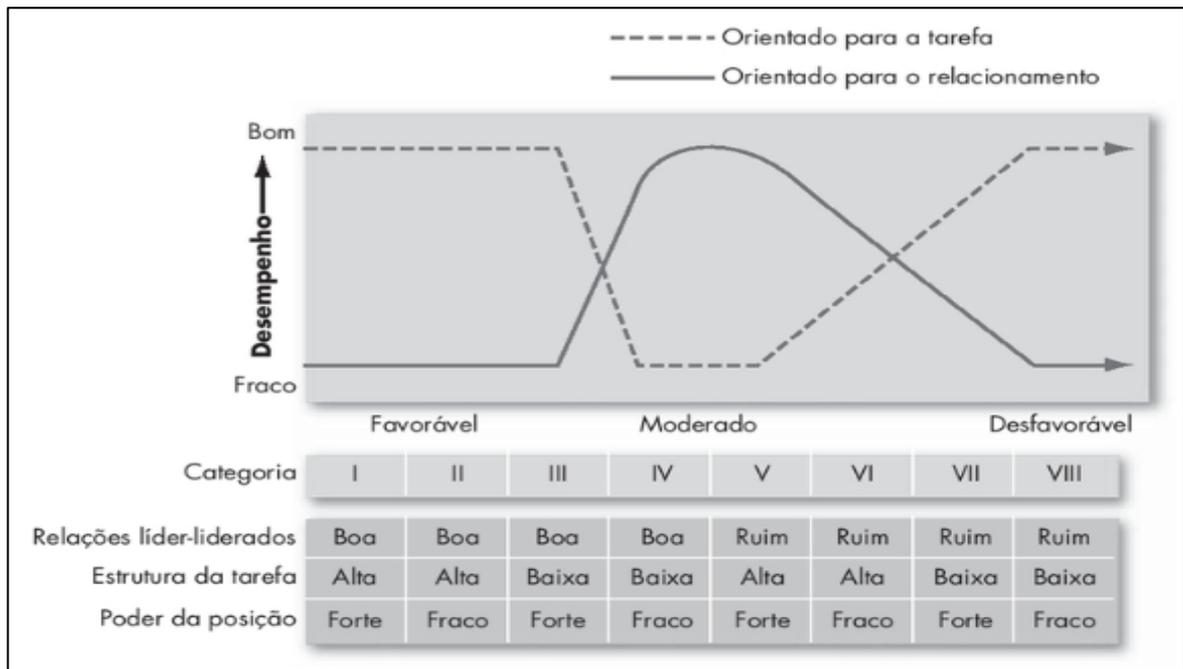
A relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, sob uma condição a, o estilo x pode ser adequado, ao passo que o estilo y é mais indicado para a situação b, e o estilo z mais apropriado para a situação c. Mas o que seriam essas situações a, b e c? Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é identificar essas condições situacionais.

O modelo contingencial de Fielder, segundo Newstrom (2008), baseia-se na orientação para tarefa e orientação para funcionário. Ainda, segundo o autor, “o estilo mais apropriado de liderança depende de a situação geral mostrar-se favorável, desfavorável ou em estágio intermediário de favorecimento com relação ao líder” (NEWSTROM, 2008, p. 165).

Robbins (2002) explica que, para identificar o estilo de liderança, Fielder elaborou o chamado “questionário do colega menos preferido” (LPC, sigla para *least preferred co-worker*), que avaliava se a orientação era para relacionamentos ou tarefas. Depois de identificar o estilo básico, deve-se adaptar a pessoa à situação. Existem três fatores que são considerados nesse contexto: a relação líder-liderados, que é a aceitação do líder pela equipe e a maneira como interagem; a estrutura de tarefa, que é o grau dos procedimentos definidos; e o poder posicional do líder, que é

a influência de poder que tem o líder com relação a contratar, demitir, aumentar salários e etc. (ROBBINS, 2002). A figura 2 mostra os resultados encontrados pela pesquisa de Fielder:

Figura 2 – Resultados da pesquisa de Fielder

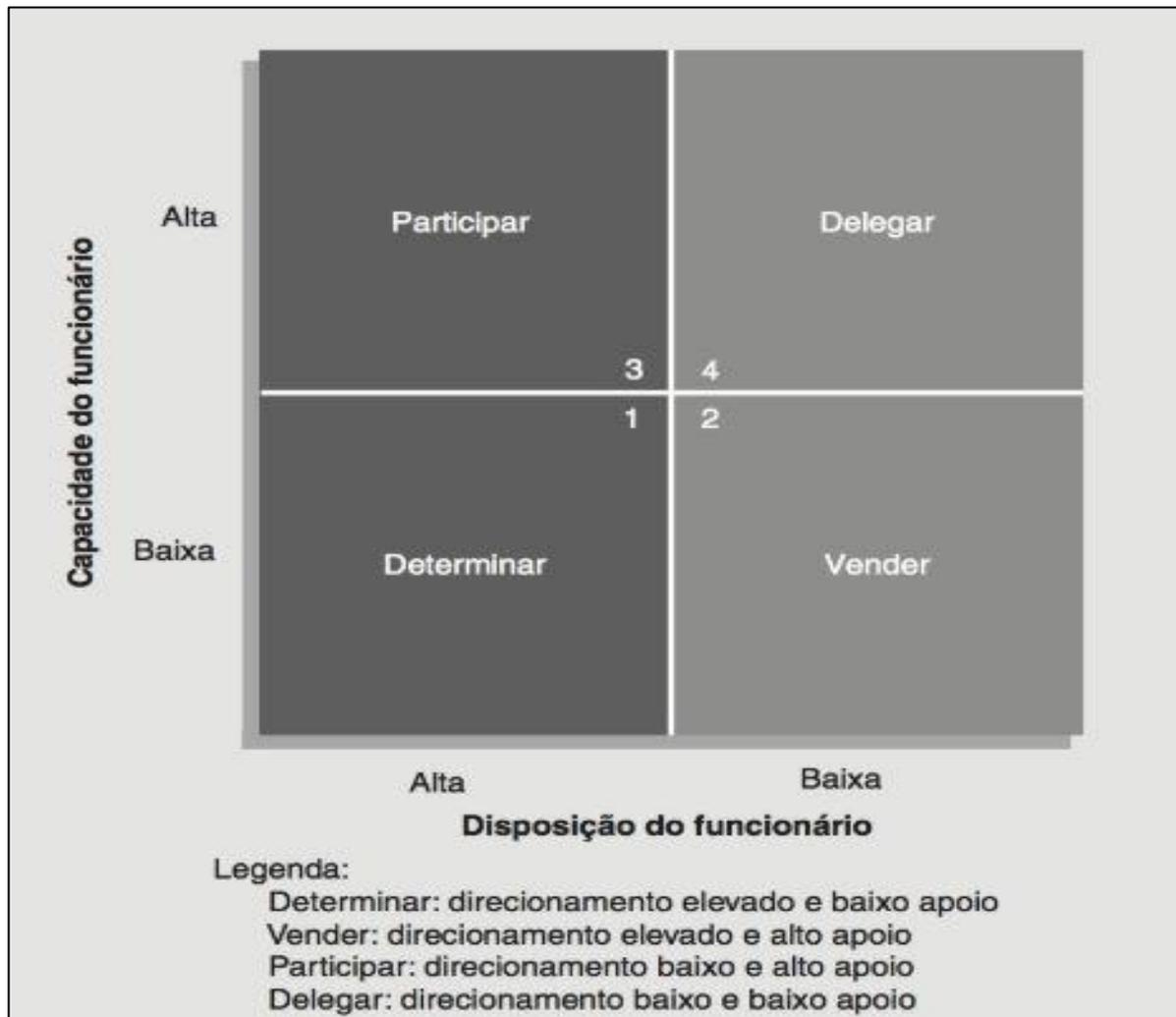


Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 366).

Fielder chegou à conclusão de que líderes orientados para a tarefa possuem melhor desempenho em situações favoráveis e desfavoráveis, principalmente em situações de categorias I, II, III, VII ou VIII, apresentadas na Figura 2. Já os líderes orientados para relacionamentos, apresentam melhor avaliação em situações moderadas, de categorias IV ou V (ROBBINS, 2002).

Há também uma abordagem que leva em consideração a maneira como o indivíduo é, conhecida como modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard. Esse modelo se dá “nos seguidores cujo estilo de liderança correto é contingencial ao nível de presteza dos seguidores” (FRANÇA, 2006, p. 64), ou seja, o grau de interesse para cumprir alguma tarefa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). São quatro os estilos considerados nesse modelo, representados nos quadrantes da figura a seguir:

Figura 3 – Modelo de liderança situacional



Fonte: Newstrom (2008, p. 167).

Newstrom (2008) afirma que esses estilos são relacionados ao desenvolvimento dos funcionários que, nesse contexto, se refere a combinação de suas competências para determinada tarefa e da motivação para realizá-las. Ele ainda explica que o estilo de liderança deve evoluir com o passar dos tempos para o estilo de delegar (quadrante 4, conforme Figura 3), e não somente alternar dependendo da situação.

Com foco no líder, nos liderados e também na tarefa, Robert House desenvolveu um modelo de liderança que diz que “o trabalho do líder é ajudar seguidores a atingir suas metas, fornecendo a direção e o apoio para assegurar que eles sejam compatíveis com os objetivos do grupo” chamado liderança caminho-meta (FRANÇA, 2006. p. 64). Dessa forma, Newstrom (2008) explica que o líder deve utilizar a estrutura, o apoio e recompensas para fazer com que os funcionários

alcancem as metas da empresa. Ele ainda afirma que essa liderança possui quatro estilos, que são (a) diretiva, focada em cronograma e distribuição de tarefas para um bom desempenho; (b) apoiadora, onde o líder se preocupa com os funcionários e em criar um ambiente agradável de trabalho; (c) orientada para realização, onde funcionários são modelados de forma entusiástica; e (d) participativa, em que os funcionários tem voz para dar opiniões e sugestões para tomada de decisão. (NEWSTROM, 2008).

Por fim, tem-se, também, dois modelos de liderança que, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2011), são equivalentes na prática. São elas: liderança carismática e liderança transformacional. A liderança carismática, na visão de Bergamini (2011) está ligada ao processo dinâmico de atender as necessidades dos liderados. Robbins, Judge e Sobral (2011) destacam que esses líderes possuem visão, correm riscos e se sacrificam para atingi-la, são sensíveis com os subordinados e têm comportamentos inovadores. A liderança transformacional é quando os líderes “inspiram seus liderados a transcender os próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um profundo impacto em seus liderados” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p.374). Suas características são influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada com subordinados.

2.3.1 Estilos de liderança nas indústrias

Diversos estudos já foram desenvolvidos com a intenção de apontar o estilo de liderança em diferentes setores da indústria, como o madeireiro, de autopeças e o próprio calçadista. Alguns dos resultados constam no quadro abaixo.

Quadro 3 – Estudos sobre estilos de liderança

Autores	Principais Resultados
Dutra (2006)	Realizou uma pesquisa com 173 funcionários, entre eles dirigentes, gerentes, supervisores e encarregados de 26 empresas do setor calçadista na cidade de Franca/SP. Constatou-se que a liderança predominante é a transformacional.
Carvalho (2002)	Apresentou um estudo de uma empresa calçadista, com uma amostra de 111 funcionários da linha de produção. Os resultados mostram que os líderes são predominantemente autocráticos ou não-autocráticos.
França (2015)	Analisou uma empresa no segmento de fabricação de alimentos em Campina Grande/PB, onde foi aplicado um questionário com 22 questões fechadas à 52 funcionários, de um total de 257. O estilo de liderança constatado foi o democrático.
Campos et al., (2013)	Analisou uma empresa de autopeças, tendo 130 questionários respondidos. Identificou-se o estilo de liderança participativo-consultivo.
Matias (2013)	Estudou uma empresa do ramo de defensivos agrícolas. Foram aplicados dois questionários, um para 30 líderes e outro para uma amostra dos liderados, com uma população de 384 funcionários do setor fabril. O estilo democrático de liderança ficou evidenciado.
Gambirage et al., (2019)	Foi analisada uma empresa do setor madeireiro, com todos os seus gestores. O estudo obteve como resultado a predominância do estilo de liderança transformacional.
Radaelli (2011)	Explorou uma empresa de fabricação de acessórios para pintura, com uma equipe que conta com 100 colaboradores. Foi realizada uma entrevista com um administrador e aplicado um questionário para 30 liderados. O estilo encontrado foi a liderança autocrática.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

2.4 Tomada de decisão e liderança

A tomada de decisão também tem relação com o estilo de liderança adotado pelos gestores. Sobre isso, há um modelo de tomada de decisões, também conhecido como modelo de participação e liderança, desenvolvido por Vroom e Yetton, autores da Teoria Contingencial, que mostra que a maneira como o líder toma decisões é tão relevante quanto a decisão em si (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Newstrom (2008) relaciona 8 questões que devem ser consideradas nesse modelo:



1. Qual é a importância da qualidade técnica com referência à decisão que está sendo tomada?
2. Qual é a importância do comprometimento de um subordinado com a decisão (aceitação do funcionário)?
3. Você já tem informações suficientes para tomar uma decisão de alta qualidade?
4. O problema está bem-estruturado?
5. Se você tomou a decisão, qual é a possibilidade de que seus subordinados vão aceitá-la?
6. Seus subordinados compartilham as metas a serem alcançadas na solução do problema?
7. Há uma chance de conflito entre seus subordinados em torno de soluções alternativas?
8. Os seus subordinados possuem informações suficientes para lhes permitir chegar a uma solução de alta qualidade?

Depois de analisados os atributos do problema, de acordo com as questões propostas, existem cinco abordagens de estilos que podem ser utilizadas pelo líder: 1) autocrático I, onde apenas o líder resolve o problema; 2) autocrático II, alguns dados são obtidos dos funcionários para decisão; 3) consultivo I, onde os funcionários são ouvidos individualmente pelo líder, a fim de conseguir ideias para tomada de decisão; 4) consultivo II, o líder reúne o grupo para obter ideias; e 5) grupal II, em que o líder reúne o grupo e possibilita uma discussão de alternativas (NEWSTROM, 2008).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como finalidade analisar o estilo de liderança predominante na realidade atual da indústria calçadista no município de Rolante, de acordo com os estilos de liderança de Likert, valendo-se, então, de uma pesquisa descritiva que, segundo Lakatos e Marconi (2017), tem como objetivo descrever características de uma população, ou identificar relações entre variáveis. A estratégia utilizada para seu desenvolvimento foi empregar o método de pesquisa quantitativa. Sampieri, Collado e Lucio (2006) explicam que o enfoque quantitativo confia na medição numérica, contagem e frequente utilização de estatística para estabelecer com precisão o

comportamento de uma população. Dessa forma, Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 31) ainda conceituam:

Em uma pesquisa quantitativa o que se pretende é generalizar os resultados encontrados em um grupo ou segmento (amostra) para uma coletividade maior (universo ou população). E também que os estudos realizados possam ser reaplicados.

A pesquisa utilizou-se também do método documental, pois contou com dados fornecidos pela Prefeitura Municipal de Rolante e relatório disponibilizado pela Associação Brasileira da Indústria de Calçados (ABICALÇADOS) para a caracterização da indústria calçadista do município. A pesquisa com método documental refere-se a todo tipo de informação coletada de forma oral, escrita ou visualizada (FACHIN, 2017).

Para o levantamento dos dados primários, foi elaborado um questionário com questões objetivas. O levantamento de dados por meio de questionário traz como vantagens possibilitar anonimato dos respondentes, ser prático em proporcionar o momento mais conveniente para respondê-los e a não influência de opiniões nos pesquisados (GIL, 2008).

O questionário (Apêndice I), com 17 questões, foi elaborado com base em Santos (2018), e foi amplamente difundido pela internet, por meio da ferramenta *Google Forms*, com o intuito de atingir o público-alvo do estudo: trabalhadores do setor de produção da indústria calçadista de Rolante - RS. Optou-se pela aplicação nesse formato, e não por meio de visitas às fábricas, em função da necessidade de distanciamento social imposta pela pandemia do vírus SARS-CoV-2.

A estruturação do questionário se deu da seguinte forma: as questões 1 e 2 eram eliminatórias, excluindo, assim, respostas que não se encaixassem nos critérios de funcionários que atuam no setor de produção de calçado e, também, no município de Rolante; questões 3 à 7, relacionadas ao perfil dos trabalhadores e porte da empresa; e as questões 8 à 17, focadas na identificação de estilos de liderança de Likert, conforme detalhado no quadro abaixo:

Quadro 4 – Estrutura do Questionário

Questões	Variáveis investigadas, conforme os Estilos de Liderança propostos por Likert
8 e 9	Processo Decisório
10, 16 e 17	Sistema de Comunicação
11 e 12	Relações Interpessoais
13, 14 e 15	Sistemas de Recompensas

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A amostragem é não probabilística, ou seja, aquela que depende apenas de critérios do pesquisador (GIL, 2008). A população é finita, isto é, refere-se à totalidade de trabalhadores da indústria calçadista de Rolante. O cálculo amostral, que foi utilizado apenas para guiar a coleta de dados, foi realizado conforme a equação (1) abaixo (FONSECA; MARTINS, 2011):

$$n = \frac{Z^2 \cdot o^2 \cdot N}{d^2(N-1) + Z^2 \cdot o^2} \quad (1)$$

Na equação têm-se como n o número da amostra; Z a abscissa do normal padrão, representando o nível de confiança em 90%; o como desvio-padrão da população; N como tamanho da população; e d identificando a margem de erro de 5%. Considerou-se como tamanho da população (N) o número total de trabalhadores formais da indústria calçadista de Rolante – RS, e não apenas aqueles que trabalham no setor de produção, o qual não foi possível especificar.

De acordo com dados obtidos junto a Prefeitura Municipal, Rolante possui 3.782 trabalhadores formais atuando na indústria calçadista. Com base nessa população e nos parâmetros do cálculo amostral detalhado acima, a amostra mínima do estudo seria de 254 respondentes.

Por último, após a coleta de dados, a análise foi feita com técnicas de estatística descritiva, empregando-se tabulações e o uso de gráficos, para fins de cruzamento de dados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Indústria calçadista do município de Rolante

O município de Rolante encontra-se situado no polo calçadista do Vale do Paranhana, um dos grandes *clusters* do Rio Grande do Sul. O estado, segundo dados do Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil de 2020, elaborado pela Associação Brasileira da Indústria de Calçados (2020), é um dos maiores produtores do ramo calçadista do país. O Vale do Paranhana foi responsável por 21% da produção do estado em 2019, ficando atrás do polo do Vale do Rio dos Sinos, com 45,1% da produção (ABICALÇADOS, 2020).

Segundo informações obtidas com a Prefeitura Municipal de Rolante, com dados referentes ao ano de 2018 e sendo estes os mais atualizados, o município conta com 515 empresas no geral, e 7.114 empregados formais, sendo que, 120 dessas empresas e 3.782 dos empregados formais estão relacionados ao setor calçadista, conforme dados na tabela abaixo:

Tabela 1 – Empresas em atuação em Rolante – RS (2018)

	Número de empresas	Número de empregados formais
Total	515	7.114
Total no setor calçadista	120	3.782

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Percebe-se que a economia do município é fortemente dependente do setor calçadista, visto que 23% do total das empresas e 53% do total dos empregados formais atuam nesse segmento. Dentre as 120 organizações do setor calçadista no município, existe apenas uma grande empresa, conforme a classificação do Sebrae (2020), com mais de 600 funcionários. A maior parte dos trabalhadores do setor calçadista do município está concentrada em micro e pequenas empresas, popularmente conhecidas como ateliers, conforme detalhado na Tabela 2.

Tabela 2 – Porte das empresas calçadistas de Rolante – RS (2018)

Porte	Quantidade de empresas	Quantidade de funcionários
Micro e Pequena empresa (até 99 empregados)	113	2.037
Média empresa (de 100 a 499 empregados)	6	1.073
Grande empresa (acima de 499 empregados)	1	672
Total	120	3.782

Fonte: elaborado pela autora (2021).

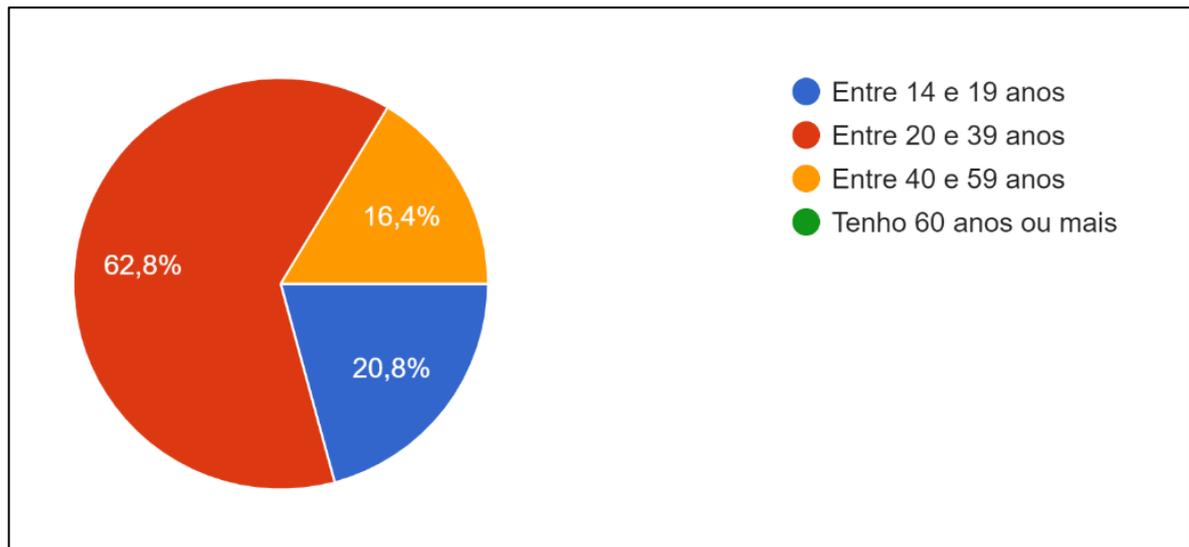
Vale ressaltar que o número atual de empresas e funcionários pode ser diferente do apresentado, devido à atelieres que não possuem registro e, também, à empregados que trabalham de maneira informal. Além disso, é importante destacar que, como consequência da pandemia do novo coronavírus, houve uma grave crise que afetou diretamente o setor calçadista brasileiro no ano de 2020. Com isso, muitas empresas acabaram reduzindo ou encerrando suas atividades, causando aproximadamente 14,9 mil demissões no primeiro semestre de 2020 no Rio Grande do Sul (ABICALÇADOS, 2020).

4.1.1 Características dos trabalhadores do setor de produção da indústria calçadista de Rolante - RS

Conforme detalhado anteriormente, o questionário foi aplicado de forma online, pela plataforma *Google Forms*. Ao todo, 257 pessoas responderam ao questionário, mas só foi possível considerar 226 respostas para as análises, de acordo com os critérios estabelecidos.

As Figuras 4 e 5 sintetizam as principais características dos respondentes em relação a idade e sexo.

Figura 4 – Idade dos respondentes

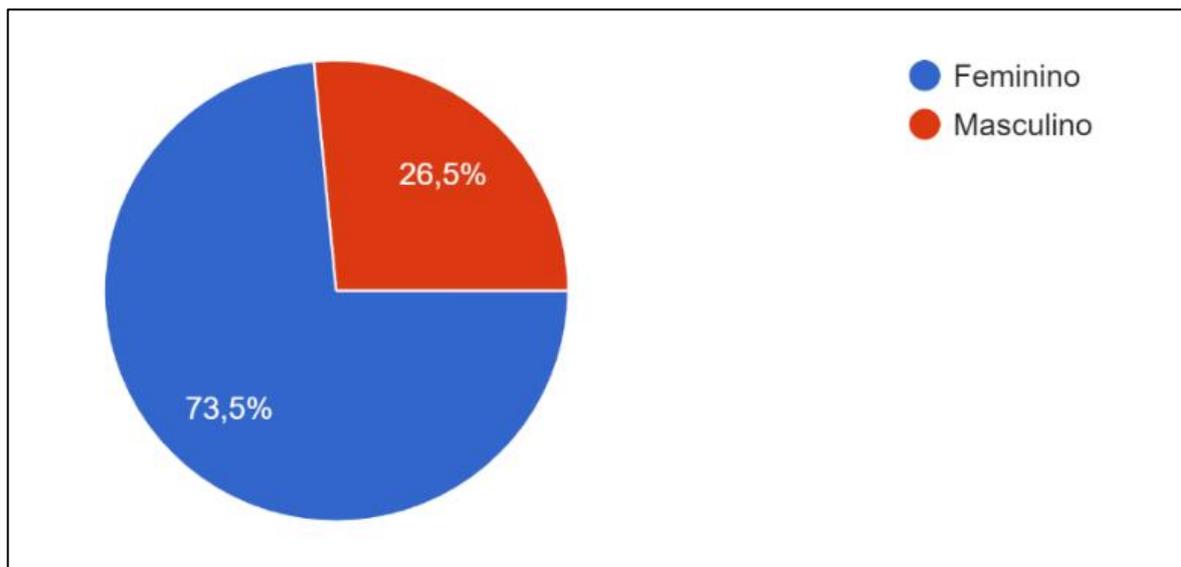


Fonte: elaborado pela autora (2021).

De acordo com os resultados da pesquisa com relação ao perfil dos trabalhadores alocados no setor de produção das empresas calçadistas do município, pode-se identificar que a maior parte possui idade entre 20 e 39 anos, representando 62,8% da população. Identificou-se, também, que existem muitos jovens atuando neste setor. Com idades entre 14 e 19 anos, os jovens e adolescentes compõem 20,8% da amostra coletada. Trabalhadores entre 40 e 59 anos possuem a menor parcela de composição, expressando 16,4% da população amostral e, por último, não foram identificados trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos.

A Figura 5 detalha a caracterização do sexo dos trabalhadores calçadistas:

Figura 5 – Sexo dos respondentes

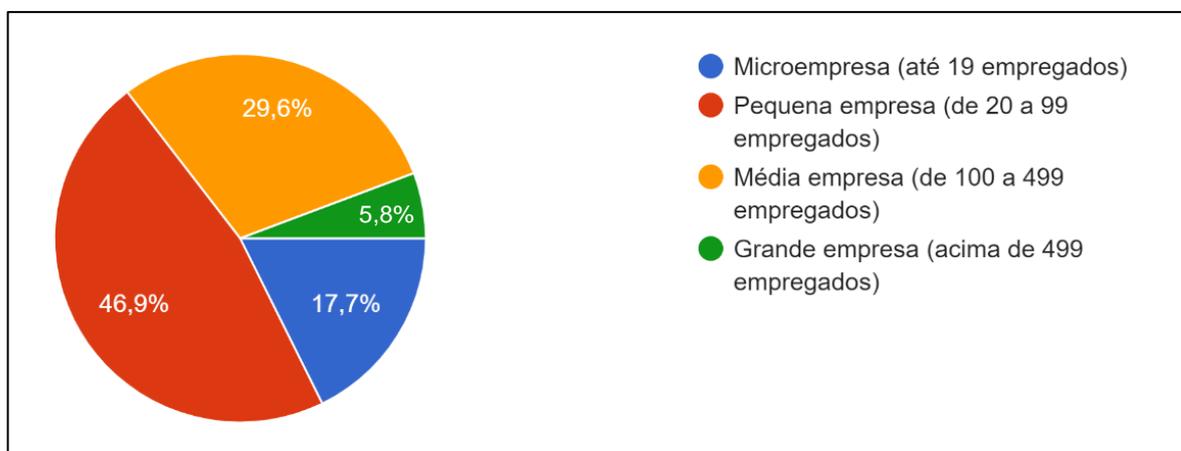


Fonte: elaborado pela autora (2021).

Percebe-se a predominância de mulheres atuando no setor de produção da indústria calçadista, representando 73,5%, e os homens apenas 26,5%. No contexto da indústria em geral, a maioria dos trabalhadores se constitui pelo sexo masculino (IBGE, 2020), mas já na indústria coureiro calçadista do Rio Grande do Sul mostra-se um maior número de trabalhadores do sexo feminino, representando 53,5% da população (SESI, 2011).

A Figura 6 detalha a composição de participação dos funcionários respondentes em relação ao porte da empresa em que atuam:

Figura 6 – Porte da empresa



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Conforme a Figura 6, dos 226 respondentes, 46,9% atuam em pequenas empresas, 29,6% em médias empresas, 17,7% em microempresas e 5,8% em empresas de grande porte. Visto esses dados, ao comparar com a Tabela 2, vê-se que esses percentuais estão em concordância com as características das indústrias da região.

A pesquisa ainda contou com a identificação dos principais cargos que são exercidos pelos trabalhadores do setor de produção das empresas calçadistas de Rolante, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Principais funções desempenhadas pelos trabalhadores do setor de produção da indústria calçadista de Rolante

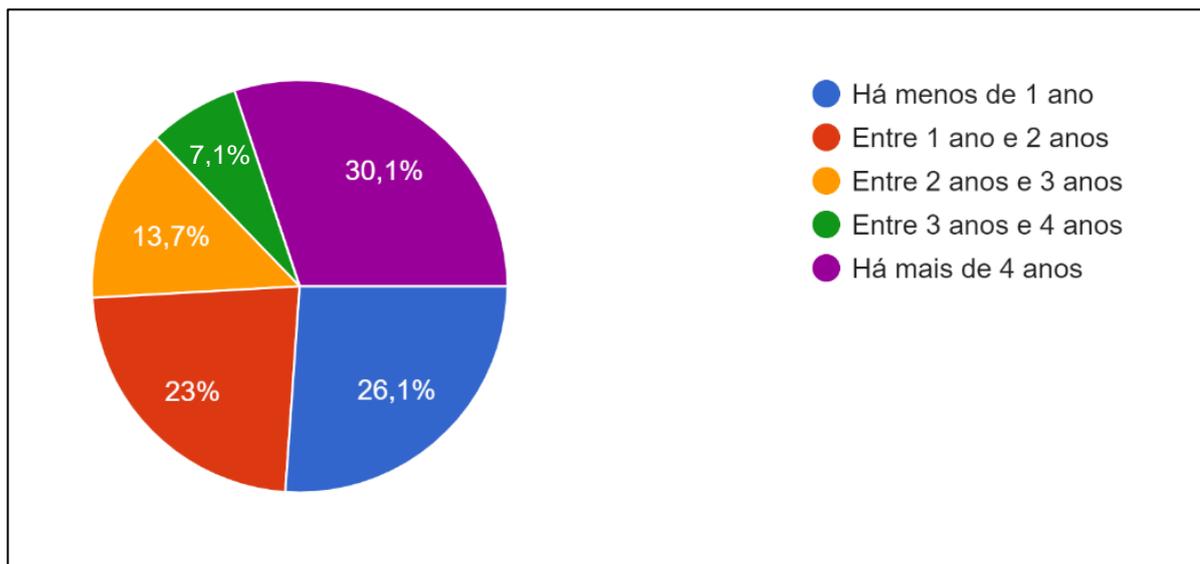
Atividade/cargo	%
Serviços gerais	36,3%
Costureiro(a)	21,7%
Preparador(a)	15%
Revisor(a)	6,2%
Montagem	2,2 %
Passador(a) de cola	1,8 %
Outros	16,8%

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Conforme a Tabela 3, os resultados indicam que 36,3% dos trabalhadores realizam atividades de serviços gerais, que são tarefas desempenhadas conforme a demanda da empresa. Em seguida, tem-se 21,7% dos respondentes atuando como costureiros, 15% como preparadores, 6,2% como revisores, 2,2% atuando no setor de montagem e 1,8% como passadores de cola. O restante da amostra, 16,8%, indicado na categoria “Outros”, dividiu-se entre diversas funções, que são elas: auxiliar, colador de sola, riscador, apontador de bico, abastecedor, separador de peças, lixador, cortador, acabador de calçados, embalador, encaixotador, funcionários atuando na limpeza de montagem, expedição, fechamento de talões, apoio do setor e faxina. Percebe-se, portanto, a presença de divisão e especialização de trabalho, aspectos condizentes com as características da Abordagem Clássica da Administração (CHIAVENATO, 2021).

Por último, obteve-se, ainda, dados sobre o tempo de atuação dos funcionários na atual empresa em que trabalham, conforme a Figura 7.

Figura 7 – Tempo de atuação na empresa



Fonte: elaborado pela autora (2021).

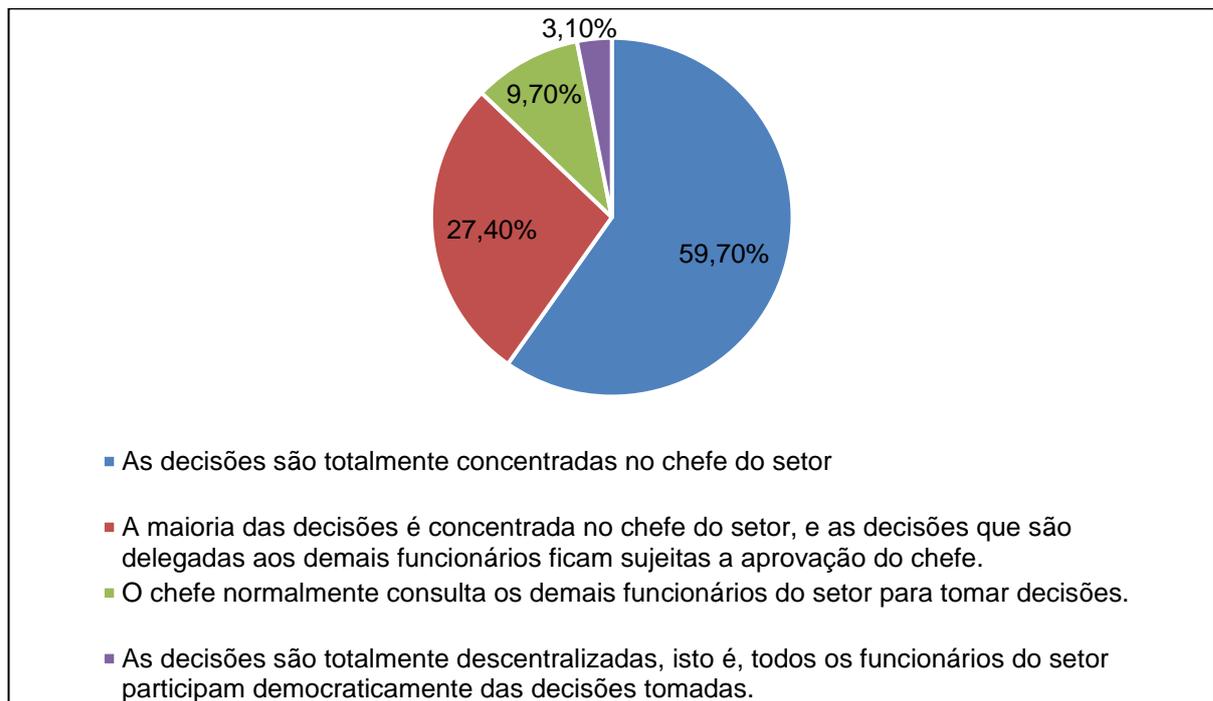
Os resultados apontam que 30,1% dos trabalhadores têm 4 anos ou mais de ligação com sua atual empresa. Em proporções menores, com 7,1% e 13,7% têm-se, respectivamente, aqueles que atuam entre três e quatro anos e entre dois e três anos. Já 23% trabalham entre um e dois anos e, 26,1% atuam há menos de um ano em seu emprego. Destaca-se, ainda, que essa parcela de trabalhadores com menos de um ano na sua atual empresa (26,1%) é um indicativo da existência de certa rotatividade de funcionários nas empresas calçadistas.

4.2 Estilos de liderança predominantes na indústria calçadista

Para identificar o(s) estilo(s) de liderança predominantes(s) no setor de produção da indústria calçadista no município de Rolante, foi adotado como base para este estudo o modelo de sistemas de administração proposto por Likert, que envolve quatro estilos diferentes: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo. Dessa forma, foram avaliadas as variáveis que estão relacionadas a este modelo de liderança.

A primeira variável investigada, conforme os Estilos de Liderança de Likert, consiste no processo decisório e em como está estruturado o poder de tomada de decisão no setor de produção das organizações calçadistas no município. As Figuras 8 e 9 ilustram a percepção dos respondentes sobre essa questão

Figura 8 – Tomada de decisão



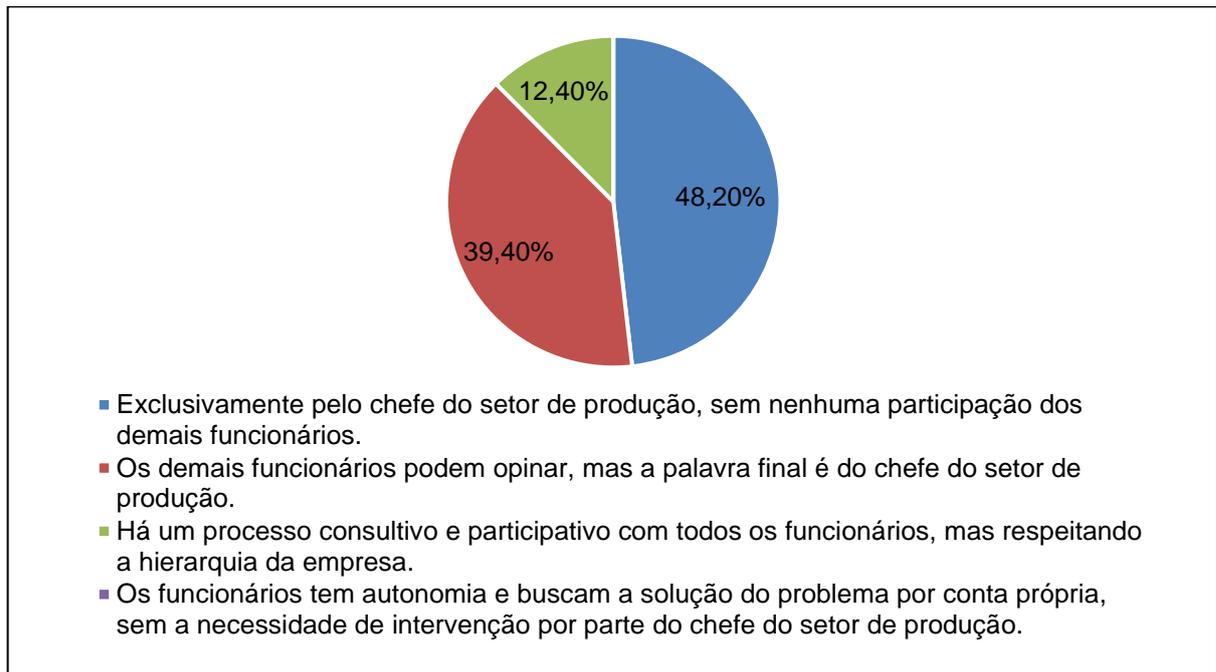
Fonte: elaborado pela autora (2021).

No que tange a tomada de decisão, de forma geral, conforme a Figura 8, 59,7% dos respondentes relataram que as decisões são totalmente concentradas apenas no chefe do setor, sendo essa característica relacionada ao estilo de liderança autoritário-coercitivo. Já 27,4% dos trabalhadores concordam com a afirmativa de que a maioria das decisões são centradas na chefia, mas quando delegadas para outros funcionários devem ser aprovadas pelo seu superior. Essa afirmativa condiz com o estilo autoritário-benevolente de liderança, que costuma ser mais brando e apresenta menos rigidez que o autoritário-coercitivo.

A alternativa que demonstra a existência de consulta aos demais funcionários por parte do chefe para a tomada de decisão apresenta 9,7% de concordância, e apenas 3,1% indicaram que as decisões são totalmente descentralizadas, contando com a participação democrática de todos os funcionários na tomada de decisão. Esses percentuais mostram que o estilo de liderança que costuma buscar um maior envolvimento dos funcionários ainda é uma realidade pouco praticada dentro do setor de produção da indústria calçadista.

Ainda sobre a variável relacionada ao processo decisório, foi questionado como se dá a tomada de decisão e a solução em caso de imprevistos que possam ocorrer durante o andamento da produção. As respostas obtidas estão ilustradas na Figura 9.

Figura 09 - Tomada de decisão em imprevistos



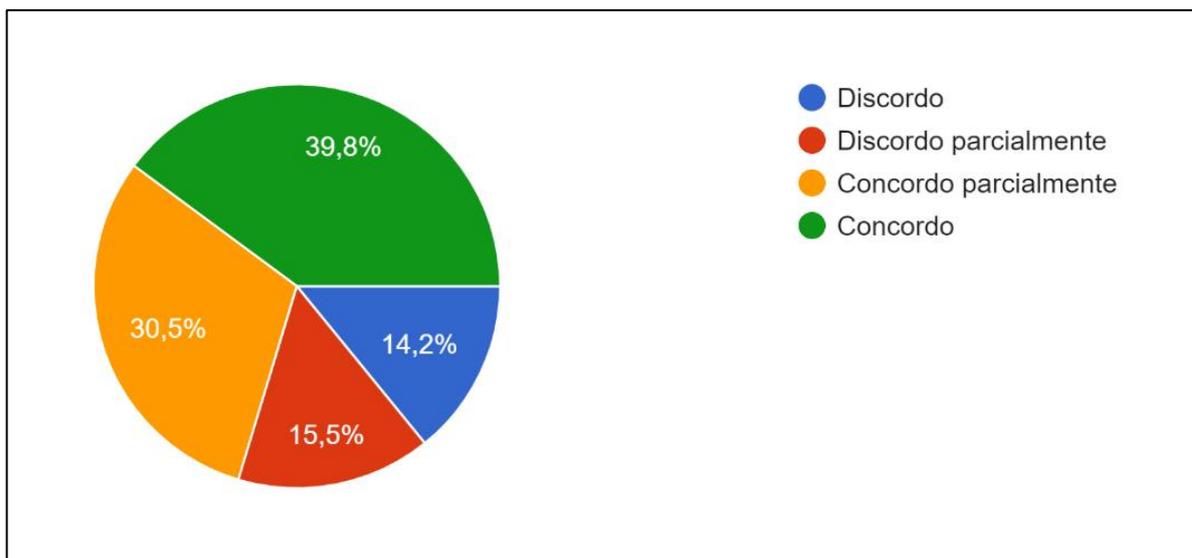
Fonte: elaborada pela autora (2021).

A figura aponta que 48,2% dos funcionários avaliam que a decisão e a solução para os imprevistos partem, exclusivamente, do chefe do setor, sem que possam participar das decisões. Já 39,4% dos respondentes consideram que podem opinar na solução, mas que a decisão final é do chefe do setor, e 12,4% dos funcionários dizem que há um processo de consulta que os envolvem, sempre respeitando a hierarquia da empresa. Por fim, nenhum funcionário considerou que costuma ter autonomia para buscar a solução por conta própria.

Dessa forma, no processo decisório, percebe-se que existe uma grande tendência à um estilo de liderança mais autocrático, que exclui os demais funcionários do processo de discussão e tomada de decisão, sendo, então, as decisões, no geral, exclusivamente concentradas nos níveis hierárquicos mais altos.

A segunda variável analisada expressa as características e comportamentos que remetem à comunicação dentro das empresas calçadistas. Nas figuras 10, 11 e 12 estão ilustrados os resultados obtidos sobre esta variável.

Figura 10 – Comunicação formal referindo-se normalmente à ordens, repreensões e/ou punições

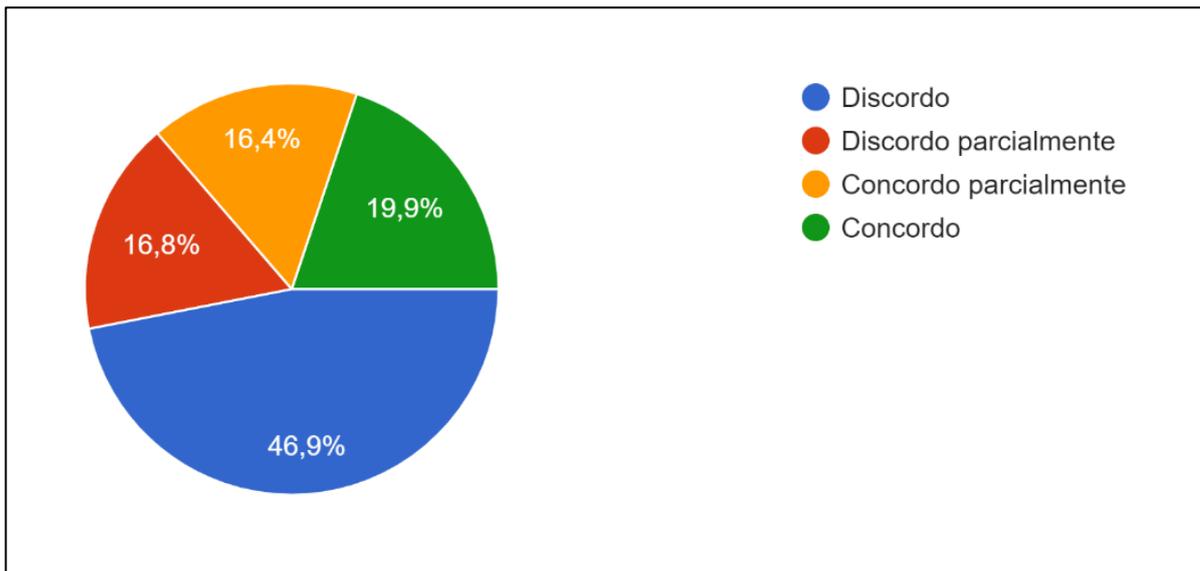


Fonte: elaborado pela autora (2021).

Quando questionados se a comunicação formal (institucional) na empresa ocorre normalmente pelo chefe do setor de produção, contendo principalmente ordens, cobranças e/ou repreensões, 39,8% dos funcionários concordam com a afirmativa. Esse tipo de postura compreende o estilo de liderança autoritário-coercitivo, na qual a comunicação apresenta característica vertical, com as informações fluindo sempre de cima para baixo. Os funcionários que concordam parcialmente com a afirmativa acima correspondem a 30,5% dos respondentes, dessa forma, entende-se que a comunicação costuma ser um pouco mais condescendente, se relacionando com o estilo de liderança autoritário-benevolente. Já 15,5% dos trabalhadores discordam parcialmente dessa afirmativa, demonstrando que possivelmente exista uma troca de informações no sentido horizontal, além do sentido vertical. A minoria dos trabalhadores (14,2%) discorda dessa afirmação, que está relacionada com o estilo de liderança participativo.

Questionou-se, também, se os funcionários possuíam acesso aos principais acontecimentos da empresa. As respostas estão ilustradas na Figura 11.

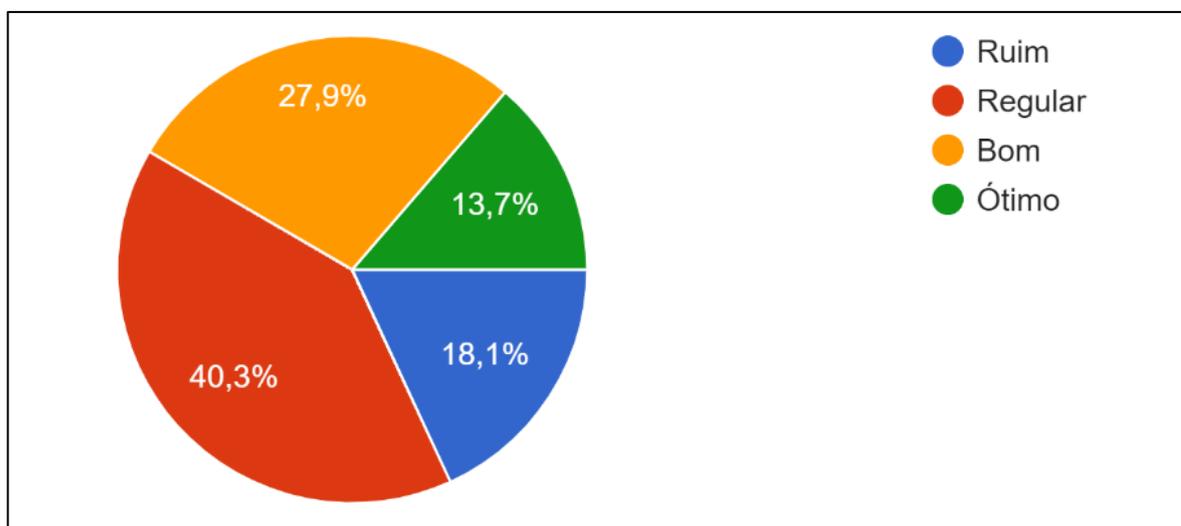
Figura 11 – Acesso aos acontecimentos da empresa



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Observa-se que grande parte dos funcionários, 46,9%, discordam da afirmativa de possuir acesso aos principais acontecimentos da empresa, e 16,8% discordam parcialmente. Em seguida, observou-se que 19,9% concordam, e que 16,4% concordam parcialmente. Sendo assim, é possível perceber que mais da metade dos funcionários ainda são desprovidos de informações sobre os acontecimentos da empresa, indicando o predomínio de uma comunicação precária, que é típica do estilo de liderança autoritário coercitivo e/ou benevolente.

Figura 12 – Avaliação do sistema de comunicação



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Por último, no que se refere ao sistema de comunicação, de forma geral, os funcionários foram questionados para avaliar como consideram os sistemas de comunicação das empresas onde atuam utilizando as escalas de ruim, regular, bom e ótimo, que respectivamente, podem ser ligadas aos estilos autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo. Dito isso, 40,3% dos funcionários questionados avaliam que o sistema de comunicação das empresas onde atuam é regular, 27,9% consideram bom, 18,1% ruim e 13,7% estimam como ótimo. Sendo assim, mais uma vez pode-se destacar que, do ponto de vista dos funcionários do setor de produção, existe uma certa precariedade nos sistemas de comunicação das empresas da indústria calçadista rolantense, uma vez que a maioria (58,4%) avaliou o sistema de comunicação como regular-ruim. Ainda é possível confirmar, através deste resultado, a constatação anterior, na qual 63,7% dos funcionários discordam ou discordam parcialmente de que têm acesso aos principais acontecimentos da empresa.

De acordo com a teoria, sabe-se que a comunicação institucional, quando precária, ineficiente e predominantemente vertical, está fortemente ligada aos estilos de liderança mais autocráticos, principalmente ao autoritário-coercitivo. Sendo assim, conclui-se que este aparece com maior representatividade no que tange ao acesso aos acontecimentos da empresa e na comunicação formal com superiores.

Outra variável importante utilizada para identificação dos estilos de liderança, conforme os sistemas administrativos de Likert, é o relacionamento interpessoal dentro das organizações, na qual considera-se a interação e o contato entre os funcionários. Sobre isso, os funcionários foram questionados sobre como o chefe do setor se posiciona em relação às conversas informais entre eles. A Tabela 3 detalha os principais resultados:

Tabela 4 - Posicionamento dos chefes para com conversas informais

Estilo de liderança	Alternativas	%
Autoritário-coercitivo	Conversas entre funcionários não são toleradas.	14,2%
Autoritário-benevolente	É permitido que os funcionários conversem em determinados momentos, porém o chefe do setor procura conter ao máximo essas situações.	50,9%
Consultivo	As conversas entre funcionários, quando ocorrem, são aceitas, sem muita desconfiança/repreensão.	29,2%
Participativo	Existe incentivo à interação e diálogo entre funcionários, pois o chefe do setor considera isso como algo positivo.	5,8%

Fonte: elaborado pela autora (2021).

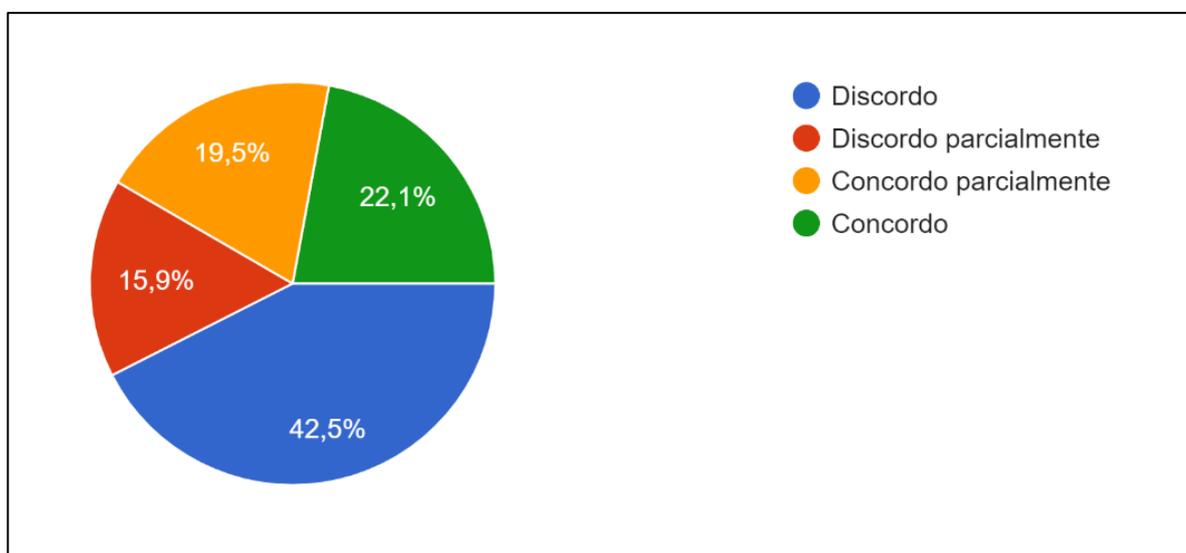
Os resultados apontam que mais da metade dos funcionários, 50,9%, indicam que seus chefes aceitam a existência de conversas em alguns momentos, mas que ainda preferem contê-las ao máximo, característica que está diretamente ligada ao estilo de liderança autoritário-benevolente, visto que, de acordo com esse estilo, as relações interpessoais são toleradas, mas com pouca condescendência. Em seguida, 29,2% dos trabalhadores do setor de produção da indústria calçadista descrevem que as conversas entre eles são aceitas, sem que exista muita desconfiança ou repreensão por parte de seus superiores, indicando que, em relação à essa alternativa, seus chefes adotam uma liderança mais coincidente com o estilo consultivo, o qual possibilita um pouco mais de liberdade para interações, criando um melhor ambiente organizacional. Apenas 14,2%, dos trabalhadores afirmam que seus chefes não toleram conversas entre funcionários, e 5,8% dos funcionários afirmam que seus chefes incentivam o diálogo e interações entre eles por considerar estes como algo positivo.

No contexto das relações interpessoais, no que diz respeito às interações, conversas informais, é possível perceber que as características de estilos autocráticos continuam presentes, porém com menor incidência se comparadas às outras variáveis analisadas. Ainda existe certa resistência quando se trata de interações e conversas informais entre funcionários, mas com menos frequência, e o estilo de liderança no

que tange essa questão se aproxima mais das características da liderança autoritária-benevolente.

Aspectos relacionados ao trabalho em equipe também foram analisados no contexto das relações interpessoais. A questão proposta partiu da afirmação de que, geralmente, o chefe do setor prefere que os funcionários trabalhem individualmente e que não há incentivo ao trabalho em equipe por parte dele, características estas que referenciam o estilo autoritário-coercitivo. Dessa forma, as respostas estão detalhadas na figura abaixo:

Figura 13- Nível de concordância em relação à preferência dos chefes ao trabalho individual e não incentivo ao trabalho em equipe



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Conforme a Figura 13, 42,5% dos funcionários discordam que o chefe do setor prefere que o trabalho seja individual e que ele não incentiva ao trabalho em equipe, o que indica a predominância do estilo de liderança participativo, no que se refere às relações interpessoais; 22,1% concordam, indicando que funcionários costumam trabalhar individualmente, o que está associado ao estilo autoritário-coercitivo; 19,5% concordam parcialmente, podendo ser considerada esta alternativa ligada ao estilo autoritário-benevolente; e ainda, 15,9% discordam parcialmente, mostrando provável convergência com estilo consultivo.

Em relação ao trabalho em equipe, nota-se que a maioria dos resultados se voltam às características dos estilos mais democráticos, destacando-se o participativo. A percepção dos respondentes em relação ao incentivo ao trabalho em

equipe nesse contexto pode ser considerada inusitada, visto que a indústria calçadista costuma adotar linhas de produção e divisão de tarefas, em que o trabalho geralmente é individual, conforme apontado anteriormente.

A última variável considerada se refere ao sistema de recompensas. Nesse quesito foi avaliado como funciona o comportamento das empresas em relação às recompensas e ao clima organizacional no que tange às punições/repreensões. A Tabela 5 mostra os resultados obtidos no que se relaciona com o clima organizacional, no qual foi questionado aos funcionários o nível de concordância com a afirmação de que “no ambiente de trabalho predomina um clima tenso pela forte tendência a cobranças, repreensões e/ou punições”. Esta afirmativa se assemelha com as características do estilo autoritário-coercitivo, visto que este utiliza de ameaças e punições para manter um maior controle sobre os funcionários.

Tabela 5 – Nível de concordância em relação à clima tenso no ambiente de trabalho

Estilo de liderança	Alternativas	%
Autoritário-coercitivo	Concordo	26,1%
Autoritário-benevolente	Concordo parcialmente	18,6%
Consultivo	Discordo parcialmente	12,8%
Participativo	Discordo	42,5%

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Partindo disto, os resultados indicam que 42,5% dos funcionários discordam da afirmativa, e 12,8% discordam parcialmente, indicando, indiretamente, a predominância de características dos estilos de liderança participativo e consultivo. Já 26,1% concordam com a afirmativa, sendo congruentes com o estilo mais autoritário; e 18,6% concordam parcialmente, relacionando-se com o estilo autoritário-benevolente.

Ainda, conforme Tabela 6, procurou-se identificar como funciona o sistema de recompensas nas empresas onde os funcionários atuam.

Tabela 6 – Sistemas de recompensas

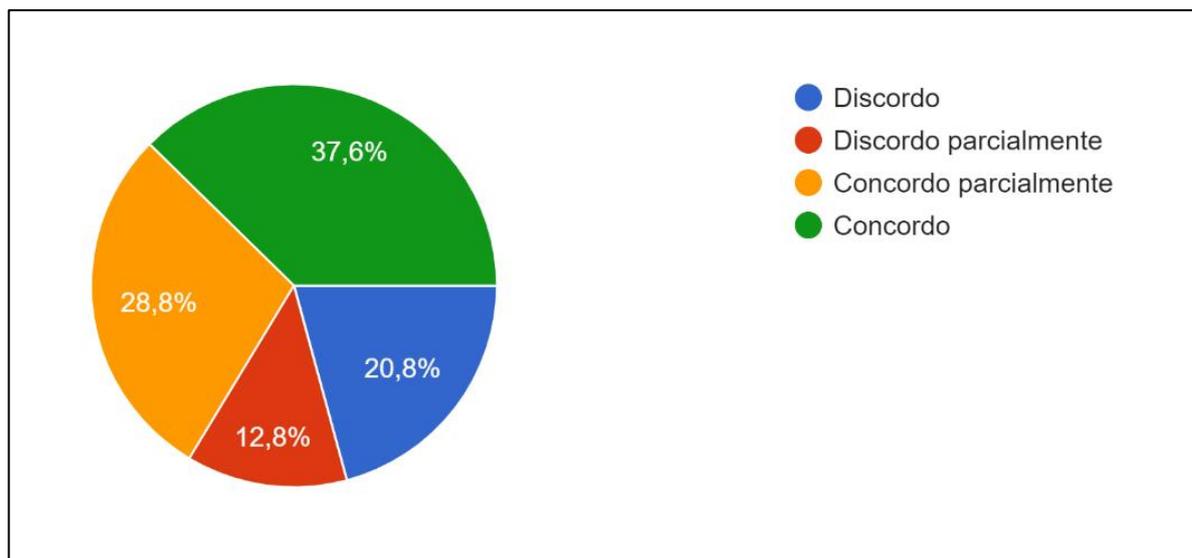
Estilo de liderança	Alternativas	%
Autoritário-coercitivo	As recompensas são raras.	82%
Autoritário-benevolente	As recompensas costumam acontecer algumas vezes, e sempre com caráter material (comissão, bônus, etc).	3,5%
Consultivo	Existe maior frequência de recompensas materiais, mas recompensas sociais (reconhecimento, folgas, etc.) também ocorrem.	3,5%
Participativo	A empresa prioriza as recompensas sociais.	10,6%

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Os resultados mostram que uma parcela bastante considerável de respondentes, isto é 82%, relatam que a empresa onde trabalham raramente oferece recompensas. Portanto, esse tipo de posicionamento está relacionado com o estilo de liderança autoritário-coercitivo, que frequentemente enfatiza punições e medidas disciplinares, ao invés de recompensas. Apenas 10,6%, dos funcionários apontaram que sua empresa costuma priorizar recompensas sociais, como reconhecimento e folgas, indicando a presença do estilo participativo, que justamente dá ênfase para as recompensas sociais. Os funcionários que responderam que as recompensas acontecem algumas vezes e sempre de forma material representam uma parcela de 3,5% das respostas, interligando-se com a liderança autoritária-benevolente, que também costuma enfatizar punições, porém já adota sistemas de recompensas. Ainda, com a mesma parcela de respostas, estão os funcionários que concordam que existe a maior frequência de recompensas materiais e que algumas vezes ocorrem recompensas sociais, sendo assim, tem-se a liderança relacionada com o estilo consultivo, visto que neste a empresa destaca as recompensas materiais e as punições são mais raras.

Ainda buscou-se avaliar a ocorrência de punições e/ou repreensões por parte do chefe do setor, caso houvesse o descumprimento de alguma norma, determinação ou tarefa. Na figura abaixo encontram-se os resultados apresentados.

Figura 14 – Nível de concordância em relação à ocorrência de punições e/ou repreensões



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Os respondentes foram questionados sobre a concordância quanto ao chefe do setor adotar repreensões caso houvesse o descumprimento de alguma norma, determinação ou tarefa. Foram consideradas as alternativas discordo, discordo parcialmente, concordo parcialmente e concordo relacionadas, respectivamente, com os estilos participativo, consultivo, autoritário-benevolente e autoritário-coercitivo. Sendo assim, 37,6% dos funcionários concordaram que ocorra repreensões; 28,8% concordaram parcialmente; 20,8% discordaram e 12,8% discordaram parcialmente, o que novamente indica a predominância de um estilo de liderança mais autoritário.

Considerando o contexto dos sistemas de recompensas, identifica-se uma grande predominância das características do sistema administrativo autoritário-coercitivo, visto que as recompensas em sua maioria são raras, e que grande parte dos funcionários aponta que existe sim a aplicação de repreensões em descumprimento de ordens e tarefas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é um aspecto de grande importância dentro de qualquer tipo de organização. É evidente como a figura do líder se torna relevante quando este é o ator que vai conduzir as organizações ao alcance de seus objetivos e metas, através do direcionamento dos liderados.

Diante disso, o presente estudo buscou analisar o estilo de liderança predominante no setor de produção da indústria calçadista no município de Rolante – RS. O modelo utilizado para analisar o estilo de liderança dos gestores do setor de produção da indústria calçadista foi aquele desenvolvido por Likert, que aborda os estilos através de quatro variáveis: processo decisório, comunicação, relações interpessoais e sistema de recompensas, sendo os estilos classificados em: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo.

Os resultados apontam que, na visão dos funcionários do setor de produção, quando se trata do processo decisório, existe pouca participação de trabalhadores na tomada de decisão e que a maioria das soluções se dá por parte dos responsáveis pelo setor, apresentando traços e atributos de um estilo de liderança autoritário-coercitivo. Nos sistemas de comunicação, também é possível identificar a maior incidência de características dos estilos autoritário-coercitivo e autoritário-benevolente, já que as comunicações costumam se dar principalmente no sentido vertical, e se referem, principalmente, à ordens, cobranças e/ou repreensões. Além disso, observa-se que a maioria dos respondentes relataram que possuem pouco acesso aos principais acontecimentos das empresas e avaliaram o sistema de comunicação das empresas como regular-ruim.

Da mesma forma se posiciona a liderança em relação às recompensas, visto que, na grande maioria das respostas, os funcionários demonstraram que as características autocráticas estão mais presentes quando apontam que as recompensas são raras e as repreensões por descumprimento de alguma norma ou tarefa costumam acontecer.

Nas relações interpessoais, é indicado que existe incentivo ao trabalho em equipe, e aceitação em relação a interação entre os funcionários, o que aponta, diferentemente das outras variáveis, que há mais flexibilidade, o que sugere a existência de características próximas de um estilo de liderança mais participativo e democrático.

Baseando-se nos resultados encontrados, conclui-se que, na visão dos funcionários do setor de produção, o estilo de liderança mais adotado pelos gestores da indústria calçadista no município de Rolante, para as variáveis processo decisório, comunicação, e sistema de recompensas é o autoritário-coercitivo, sendo que em algumas situações se adotam atitudes menos autocráticas, que se aproximam do

estilo autoritário-benevolente. Já para a variável relacionada às relações interpessoais, observa-se uma aproximação com características mais participativas.

Como sugestão para completar o estudo, em futuras pesquisas, sugere-se que possam ser aplicadas pesquisas também para os líderes, a fim de se obter um comparativo sobre a visão do estilo de liderança de ambas as partes. Também pode-se sugerir identificar de que forma o(s) estilo(s) de liderança adotado(s) por gestores impacta diretamente sobre os liderados, contextualizando e aprofundando ainda mais a relação líder x liderado.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Relatório setorial: Indústria de calçados do Brasil 2020**. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2020.

_____. **Indústria de calçados arrefece queda no emprego**. 2020. Disponível em: <<https://www.abicalcados.com.br/noticia/industria-de-calcados-arrefece-queda-no-emprego>> Acesso em: 11 mar. 2021.

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Teoria geral da administração I**. [revisão técnica: Alexsander Canaparro da Silva]. – Porto Alegre: SAGAH, 2018.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. São Paulo: Atlas, 2011.

BUCHSBAUM, Paulo; BUCHSBAUM, Marcio. **Negócios S/A: administração na prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2012

CAMPOS, Heliete Lopes; ARAUJO, Elisangela Maria; MORAES, Lúcio Flavio Renault; KILIMNIK, Zelia Miranda. **Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 14, n. 3, p. 389-409, set./dez. 2013.

CARVALHO, Luís Carlos Rogério Freire de. **A influência do estilo de liderança na gênese dos DORT em uma fábrica de calçados**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas volume II**. 7. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017.

DUTRA, Neivaldo Hakime. **Estilos de liderança em evidência na indústria de calçados de médio porte da cidade de Franca**. Centro Universitário De Franca. Franca, 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. 6. ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Miguel de. **Estilos de liderança sob à ótica dos funcionários da ASA Vitamilho, unidade Campina Grande – PB**. Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande. 2015.

GAMBIRAGE, Cinara; JACOMOSSO, Fellipe; SILVA, Jaison Caetano da; HEIN, Nelson. **Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense: um estudo de caso**. Interações, Campo Grande, MS v. 20, n. 3, p. 753-768. jul./set. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. [2. reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2019.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2020 / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais**. - Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

KUNSCH, M. M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp.167-190, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MATIAS, Anália Braga. **Análise da influência dos estilos de liderança no clima organizacional de uma empresa do ramo de defensivos agrícolas**. Faculdade Cearense. Fortaleza. 2013.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo, SP: McGraw-Hill, c2008.

OLIVEIRA, Jayr F.; MARINHO, Robson M. **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.



OLIVEIRA, Marco Antonio. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

RADAELLI, Álvaro Luiz. **O estilo de liderança presente na empresa Sucesso Ltda**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

SALOMÃO, Ana Cláudia Nery. **A liderança nas empresas: um estudo com dirigentes das grandes indústrias calçadistas de Franca – SP**. Centro Universitário de Franca. Franca, 2006.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGrawHill, 2006.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Renata Souza Pereira dos. **A relação dos estilos administrativos de Likert com os papéis gerenciais à luz de Henry Mintzberg: Considerações dos colaboradores da Secretaria Municipal de Cultura e Esporte de Assunção - Paraíba**. Instituto Federal da Paraíba. João Pessoa. 2018.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios: 2018**. 11.ed. Brasília, DF: DIEESE, 2020.

SESI. **Panorama em Segurança e Saúde no Trabalho (SST) na Indústria: Brasil e Unidades da Federação 2004: setor coureiro-calçadista (CNAE 19)**. Brasília: SESI/DN, 2011.

APÊNDICE I

Questionário

1 - Você trabalha em alguma indústria calçadista em ROLANTE?

() Sim

() Não

2 - Você trabalha no setor de produção?

() Sim

() Não

3 – Qual sua idade?

() Entre 14 e 19 anos

() Entre 20 e 39 anos

() Entre 40 e 59 anos

() Tenho 60 anos ou mais

4 – Sexo:

() Feminino

() Masculino

5 – Qual a sua principal função/atividade na empresa?

() Costureiro(a)

() Preparador(a)

() Serviços Gerais

() Revisor(a)

() Outro. Qual?

6 – Há quanto tempo você trabalha na sua atual empresa?

() Há menos de 1 ano

() Entre 1 ano e 2 anos

() Entre 2 anos e 3 anos

() Entre 3 anos e 4 anos

() Há mais de 4 anos



7 – Qual é o tamanho/porte da sua empresa?

- () Microempresa (até 19 empregados)
- () Pequena empresa (de 20 a 99 empregados)
- () Média empresa (de 100 a 499 empregados)
- () Grande empresa (acima de 499 empregados)

8 – Como você considera o processo decisório no seu setor, na empresa onde trabalha?

- () As decisões são totalmente concentradas no chefe do setor.
- () A maioria das decisões é concentrada no chefe do setor, e as decisões que são delegadas aos demais funcionários ficam sujeitas a aprovação do chefe.
- () O chefe normalmente consulta os demais funcionários do setor para tomar decisões.
- () As decisões são totalmente descentralizadas, isto é, todos os funcionários do setor participam democraticamente das decisões tomadas.

9 – Em caso de ocorrência de imprevistos ou problemas em relação ao andamento da produção, como se dá a solução?

- () Exclusivamente pelo chefe do setor de produção, sem nenhuma participação dos demais funcionários.
- () Os demais funcionários podem opinar, mas a palavra final é do chefe do setor de produção.
- () Há um processo consultivo e participativo com todos os funcionários, mas respeitando a hierarquia da empresa.
- () Os funcionários tem autonomia e buscam a solução do problema por conta própria, sem a necessidade de intervenção por parte do chefe do setor de produção.

10 – A comunicação formal (institucional) na empresa ocorre normalmente pelo chefe do setor de produção, se referindo principalmente à ordens, cobranças e/ou repreensões.

- () Discordo
- () Discordo parcialmente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo



11 – No geral, o chefe do setor prefere que os funcionários trabalhem individualmente e não incentiva o trabalho em equipe.

- () Discordo
- () Discordo parcialmente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo

12 – Como o chefe do setor se posiciona em relação às conversas informais entre funcionários?

- () Conversas entre funcionários não são toleradas.
- () É permitido que os funcionários conversem em determinados momentos, porém o chefe do setor procura conter ao máximo essas situações.
- () As conversas entre funcionários, quando ocorrem, são aceitas, sem muita desconfiança/repreensão.
- () Existe incentivo à interação e diálogo entre funcionários, pois o chefe do setor considera isso como algo positivo.

13 – No ambiente de trabalho predomina um clima tenso pela forte tendência a cobranças, repreensões e/ou punições.

- () Discordo
- () Discordo parcialmente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo

14 – Como a empresa atua em relação às RECOMPENSAS?

- () As recompensas são raras.
- () As recompensas costumam acontecer algumas vezes, e sempre com caráter material (comissão, bônus, etc).
- () Existe maior frequência de recompensas materiais, mas recompensas sociais (reconhecimento, folgas, etc.) também ocorrem.
- () A empresa prioriza as recompensas sociais.



15 – Quando não cumpro uma norma, determinação ou tarefa, o chefe do setor costuma adotar algum tipo de repreensão.

- () Discordo
- () Discordo parcialmente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo

16 – Tenho acesso aos principais acontecimentos da empresa.

- () Discordo
- () Discordo parcialmente
- () Concordo parcialmente
- () Concordo

17 – Como você avalia o sistema de comunicação no setor onde atua?

- () Ruim
- () Regular
- () Bom
- () Ótimo