

LIDERANÇA NO SETOR OPERACIONAL DE UMA EMPRESA CALÇADISTA NO VALE DO PARANHANA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA TEMPERAMENTAL E DO GRID GERENCIAL

Felipe Augusto Souza da Silva¹
Errol Fernando Zepka Pereira Junior²
Ricardo da Silva e Silva³
Gabriel Guerra Braga Pereira⁴

Resumo

Considerando a importância de analisar a influência temperamental na liderança no setor operacional calçadista, este trabalho tem por objetivo analisar a influência do perfil temperamental de Galeno no perfil de liderança da Jane Mouton. Para isso, procedeu-se uma metodologia de pesquisa com propósito diagnóstico, abordagem qualitativa, analisou os dados de forma interpretativa e método descritivo, coleta de dados através de entrevistas com 5 pessoas de cada setor. Dessa forma, observa-se que é possível inferir que os perfis temperamentais de fleumático e de sanguíneo podem ter uma relação direta com os perfis de liderança (5;5) Gerência de meio termo e (9;9) gerência em equipe. O que permite concluir que o fleumático influencia o estilo de liderança, porque quem tem esse temperamento é mais retirado das pessoas e faz o mínimo possível, tendo um equilíbrio entre a produtividade e as pessoas que o faz se encaixar mais no estilo de gerência de meio termo. Já o sanguíneo é mais alegre e objetivo com as metas e as pessoas que o faz se encaixar mais com o estilo de gerência em equipe.

Palavras-Chave: Temperamento; Liderança; Calçados; Cláudio Galeno; Jane Mouton.

LEADERSHIP IN THE OPERATIONAL SECTOR OF A FOOTWEAR COMPANY IN THE PARANHANA VALLEY: AN ANALYSIS BASED ON TEMPERAMENTAL THEORY AND THE MANAGEMENT GRID

Abstract

¹ Tecnólogo em Processos Gerenciais (IFRS) e Técnico em Calçados (SENAI). E-mail: felipeaugstosouzadasilva@gmail.com

² Mestre em Administração (FURG), MBA em Gestão Estratégica de Negócios (Unopar), Especialista em Ciência Política (Uniasselvi), Aperfeiçoado em Como Ensinar a Distância (Uniasselvi), Aperfeiçoado em Tecnologias da Educação (IFMG), Licenciado em História (Uniasselvi) e Bacharel em Administração (FURG). É professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), *Campus Rolante*. E-mail: fernando.zepka@rolante.ifrs.edu.br

³ Doutor em Educação (ULBRA); Mestre em Educação (UNISINOS) e Bacharel em Administração (FARGS). É professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), *Campus Rolante*. E-mail: ricardo.silva@rolante.ifrs.edu.br

⁴ MBA em Gestão de Projetos (Uniasselvi) e Bacharel em Administração (FURG). Atualmente é estudante do Mestrado em Administração (FURG). E-mail: adm.pereiraggb@gmail.com

Considering the importance of analyzing the influence of temperament on leadership in the footwear operations sector, this study aims to analyze the influence of Galeno's temperamental profile on Jane Mouton's leadership profile. To this end, a research methodology with a diagnostic purpose was used, with a qualitative approach, analyzing the data in an interpretative manner and using a descriptive method, and collecting data through interviews with 5 people from each sector. Thus, it is possible to infer that the temperamental profiles of phlegmatic and sanguine may have a direct relationship with the leadership profiles (5;5) Middle-term management and (9;9) team management. This allows us to conclude that the phlegmatic influences the leadership style, because those with this temperament are more withdrawn from people and do as little as possible, having a balance between productivity and people that makes them fit more with the middle-term management style. On the other hand, the sanguine is more cheerful and objective with the goals and people that makes them fit more with the team management style.

Keywords: Temperament; Leadership; Footwear; Cláudio Galeno; Jane Mouton.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Demarchi (2013), o setor calçadista brasileiro é o terceiro maior produtor no mundo, ocupando a oitava posição no ranking de maiores exportadores mundiais no setor. De acordo com ABICALÇADOS (2025), as exportações de 2024 alcançaram US\$349 milhões.

Segundo Demarchi (2013), a indústria calçadista brasileira enfrenta desafios e oportunidades significativas no cenário global. A empresa de calçados, inserida nesse contexto, busca constantemente estratégias de inovação, eficiência produtiva e diferenciação de seus produtos para manter sua competitividade tanto no mercado nacional quanto no internacional. A evolução do setor, marcada por avanços tecnológicos e pela necessidade de adaptação às demandas de consumidores cada vez mais exigentes, exige que a empresa esteja atenta às tendências globais e às estratégias de defesa de sua posição no mercado. Assim, compreender os problemas internos da empresa é relevante para orientar ações que promovam o crescimento sustentável e a consolidação da marca.

Dentro da empresa tem a parte estratégica onde fica o presidente e os diretores, na parte tática fica todos os gerentes e no operacional fica os líderes operacionais que são o foco desta pesquisa. Dentro do setor operacional se subdivide em corte, costura e montagem e o setor de costura se subdivide em pré-costura e final de costura, como as pessoas que trabalham nesses setores são diferentes, pode ser relevante entender o perfil de liderança dessas pessoas para conseguir direcioná-las melhor dentro dessas operações e para isso pode-se analisar o perfil de temperamento dessas pessoas fazendo uma relação com os estilos de lideranças.

Uma forma de analisar esses perfis de liderança é o grid gerencial da Jane Mouton que é uma ferramenta para analisar e entender os estilos de liderança, baseando-se na preocupação do líder com pessoas e com a produção que se divide em: gerência de clube de campo, gerência em equipe, gerência de meio termo, gerência empobrecida e gerência de tarefas. Uma forma de analisar os perfis temperamentais

é a análise dos quatro temperamentos do Galeno que se refere a um sistema de classificação da personalidade baseado na teoria humoral, que propõe que o corpo humano é composto por quatro fluidos (humores) principais: sangue, fleuma, bile amarela e bile negra. A predominância de um desses humores em uma pessoa determinaria seu temperamento, sendo eles: sanguíneo, fleumático, colérico e melancólico, respectivamente. Todavia, não existe na literatura científica um trabalho que relacione os perfis de temperamentos do Galeno com perfis de liderança da Jane Mouton.

Tem como problema de pesquisa: Qual a influência do perfil temperamental na liderança no setor operacional de uma empresa calçadista?

Tem como objetivo geral: Analisar a influência do perfil temperamental de Cláudio Galeno no estilo de liderança de Jane Mouton, no setor operacional de uma empresa calçadista.

Justifica-se este trabalho por três questões, a primeira delas é científica, pois ela vai contribuir com a teoria de liderança em uma empresa no setor calçadista. A segunda é gerencial, pois pode auxiliar na tomada de decisão no recrutamento (seleção) de pessoas para posições de liderança em setores operacionais nas empresas calçadistas. A terceira é pessoal, pois o pesquisador trabalha em um setor operacional numa empresa calçadista e tem interesse em analisar a liderança da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Managerial grid*

O Managerial Grid é uma ferramenta de autoavaliação usada pelas organizações que pode identificar o perfil de suas lideranças. O Managerial Grid foi criado na década de 1960 por Robert R. Blake, foi um pioneiro em dinâmica organizacional e um teórico de gestão americano, e Jane S. Mouton, foi uma teórica de gestão americana (Santos, 2020).

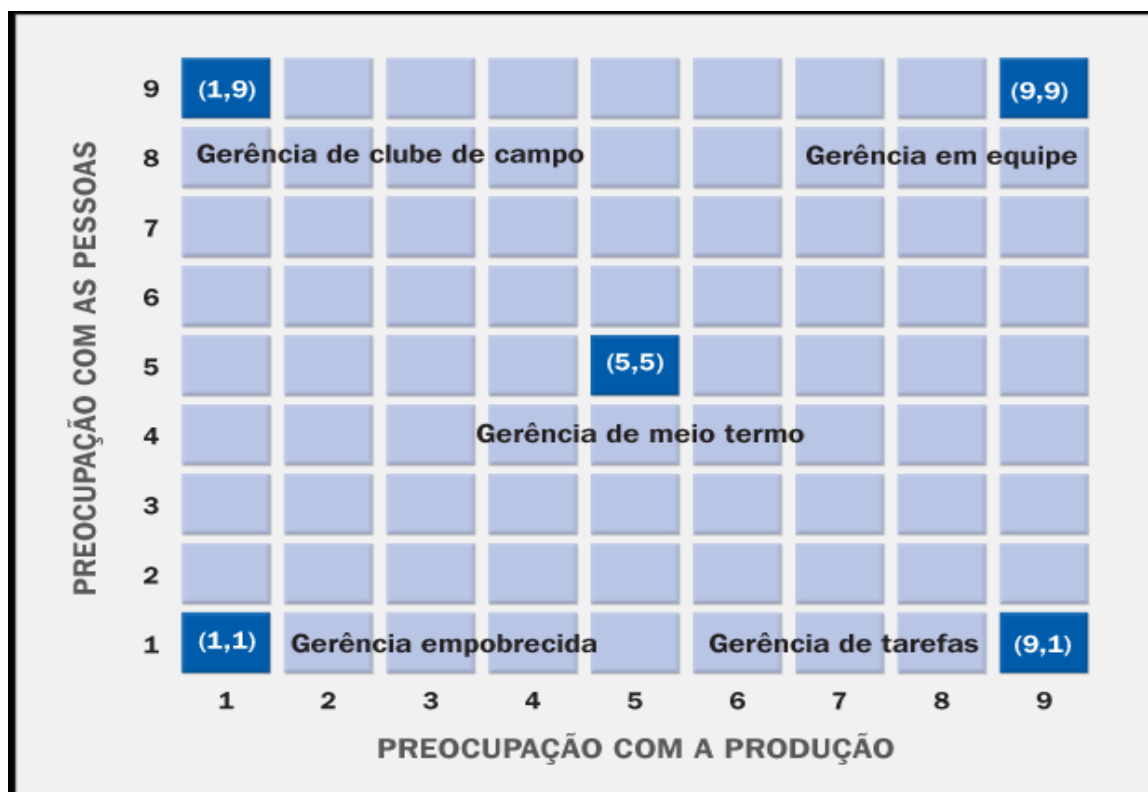
A ferramenta de Blake e Mouton é criada usando um eixo horizontal e um vertical em uma escala de 9 pontos (figura 1):

Eixo horizontal — preocupação com a produção. 1, ou baixa preocupação com a produção, é colocado na extrema esquerda do eixo horizontal, próximo ao ângulo reto; 1,9, ou alta preocupação com a produção, está localizado na extrema direita da linha horizontal. Uma alta preocupação com a produção indica que o líder prioriza objetivos, resultados e produtividade ao determinar como uma tarefa deve ser realizada (VERSIANI; DE LIMA CAEIRO; NETO, 2017).

Eixo vertical — preocupação com as pessoas. 1,1, ou baixa preocupação, cai na parte inferior da linha vertical, perto da base perto do ângulo reto, enquanto 1,9, ou alta preocupação com as pessoas, é colocado no topo deste eixo vertical. Uma alta preocupação com as pessoas indica que o líder prioriza as necessidades e interesses

das pessoas ao determinar como uma tarefa deve ser realizada (VERSIANI; DE LIMA CAEIRO; NETO, 2017).

Figura 1 - Grid Gerencial



FONTE: Pôrto, Tartarotti e Bagattini (2020, p. 101).

2.1.1 Gerência Empobrecida

Está representado no gráfico no valor de 1,1. Esse perfil de liderança tem pouca preocupação tanto com a produção quanto com as pessoas e é considerado ineficaz tanto em atender às necessidades das pessoas quanto em gerar resultados positivos para organização (VERSIANI; DE LIMA CAEIRO; NETO, 2017).

2.1.2 Gerência de Tarefas

Está representado no gráfico no valor de 9,1. Esse perfil tem muita preocupação com a produção, mas tem pouca preocupação com as pessoas e pode gerar resultados positivos para organização usando regras rígidas em medidas punitivas, mas afeta negativamente a moral e a motivação da equipe levando ao declínio (VERSIANI; DE LIMA CAEIRO; NETO, 2017).

2.1.3 Gerência Meio Termo

Está representado no gráfico no valor de 5,5. Esse perfil tem o mesmo nível de preocupação para pessoas e produção, levando a tentar equilibrar ambos. No entanto, o perfil pode ser ineficaz porque é incapaz de priorizar qualquer aspecto (VERSIANI; DE LIMA CAEIRO; NETO, 2017).

2.1.4 Gerência de Clube de Campo

Está representado no gráfico no valor de 1,9. Esse perfil tem pouca preocupação com a produção, mas alta com as pessoas. Os líderes com esse perfil acreditam que pessoas felizes trabalham duro e gerarão bons resultados para organização. Entretanto, eles confiam que as pessoas se autogerenciem, afetando negativamente o resultado da organização (VERSIANI; DE LIMA CAEIRO; NETO, 2017).

2.1.5 Gerência em equipe

Está representado no gráfico no valor de 9,9. Esse perfil tem alta preocupação com os dois e esse líder é altamente comprometido em criar um ambiente de trabalho positivo, onde as pessoas se sintam respeitadas, vistas e ouvidas (VERSIANI; DE LIMA CAEIRO; NETO, 2017).

2.2 Os 4 temperamentos Galeanos

Claudio Galeno nasceu em 129 em Pérgamo, na Ásia Menor, atualmente Bergama, na Turquia. Iniciou seus estudos cedo, em Pérgamo, os quais incluíram a matemática, a geometria e a filosofia. Ele desenvolveu teorias sobre organismos saudáveis, acreditava que muitas complicações do organismo eram por motivos emocionais, assim reconhecendo a importância das emoções para manter a saúde. Com esse pensamento formulou os 4 tipos de temperamento, sempre um predominante sobre o outro. (ITO, 2002; STÜLP; GUZZO, 2019)

2.2.1 Temperamento Colérico

A cólera é em grego bíles, quem tem esse temperamento predominante é mais ativo, disposto a fazer as suas tarefas, cheia de energia e tem uma visão mais empreendedora. Mas por um lado negativo o colérico é conhecido por ser o temperamento mais esquentado, por ter excesso de raiva e irritação. Assim sendo, eles conseguem ser mais autossuficientes na sua vida profissional, por serem extremamente decisivos e opinativos, facilitando a tomada de decisão tanto para ele como para os outros. São extremamente exigentes consigo mesmo e com os outros, por serem metódicos e estarem planejando para alcançarem um objetivo. Os coléricos tendem a ter uma memória mais visual do que auditiva. Além de serem considerados brilhantes, objetivos e por nunca desistirem de alcançar seus objetivos mesmo que fracassem no processo. (SOARES, 2022)

As características positivas do temperamento colérico para Inácio (2012) são: ativo, cheio de energia e empreendedor; para Soares (2022) são: líder, dinâmico, corrige erros, ativo, reações rápidas e independente; ativa; cheia de energia e empreendedora; para KÖNIG (2013) são: Energia, dinamismo, Persistência e determinação.

As negativas para Inácio (2012) são: Impaciente, prepotente, intolerante e vaidoso; para Soares (2022) são: insensível e dominador; raiva e irritação; para KÖNIG (2013) são: teimosia, inflexibilidade, impaciência e confrontador.

2.2.2 Temperamento Fleumático

O temperamento fleumático se derivou de como Hipócrates pensava ser um fluido corporal que produzia no corpo um temperamento calmo, frio, lento, descontraído e equilibrado. Assim utilizando o termo “fleumático” como sinônimo de “calma”. Apresentam ter uma boa memória e por serem calmos resolvem os seus trabalhos com tranquilidade, mas não têm muita aptidão criativa. Além disso, quem apresenta ter esse temperamento geralmente são bondosos e simpáticos. Essas pessoas conseguem ter uma facilidade de fazer amizades por serem bem-humoradas, mas são conhecidas por serem indecisas, preguiçosas e lentas. Inclinando-os a fazer sempre o mínimo possível. (SOARES, 2022)

As características positivas do temperamento fleumático para Inácio (2012) são: muito observador, rotineiro, perseverante, jamais extrapola os limites e só usa a força necessária para realizar as suas tarefas; para Soares (2022) são: calmo, observador, confiável e bem-humorado; para KÖNIG (2013) são: calmo e equilibrado, paciência, calma e compostura.

As negativas para Inácio (2012) são: frio, lento, negligente, sem motivação, provocador, distante, gélido, indeciso, resistente, egoísta e conservador por comodismo; para Soares (2022) são: relaxado, preguiçoso, indeciso e egoísta; para KÖNIG (2013) são: Lentidão na reação, Baixa energia e falta de preocupação com o futuro.

2.2.3 Temperamento Melancólico

Estudos como o de Inácio (2012) demonstram que pessoas que têm esse temperamento são mais introvertidas e conseqüentemente são mais retiradas da vida social. Diferentemente de quem apresenta o temperamento fleumático como predominante, os melancólicos têm dificuldade de fazer amigos, mas quando conseguem fazer uma amizade são muito leais a esse vínculo formado. Além de apresentar essas características, também consegue perceber que os melancólicos são perfeccionistas, analíticos, talentosos e com uma natureza emocional muito instável. Por causa dessas características eles conseguem diagnosticar com precisão os obstáculos que atrapalham o projeto que eles planejaram.

Pessoas com esse temperamento, têm QI mais elevado comparado com os demais temperamentos, assim sendo mais criativas e imaginativas. Mas demonstram ter tendência em ser mais egocêntricos comparado aos outros temperamentos. (SOARES, 2022)

As características positivas do temperamento melancólico para Inácio (2012) são: analítico, talentoso, perfeccionista, sacrificado e com uma natureza emocional muito sensível; para Soares (2022) são: músico / poeta, analítico, sério, habilidoso e auto-disciplinado; para KÖNIG (2013) são: Grande energia, capacidade de profunda concentração e foco em ideias especiais.

As negativas para Inácio (2012) são: egocêntrico, hipocondríaco, desconfiado e pessimista; para Soares (2022) são: triste, nervoso, com reações lentas, pessimista;

para KÖNIG (2013) são: têm grande dificuldade em esquecer o que lhe foi feito e muito pouca excitabilidade.

2.2.4 Temperamento Sanguíneo

O temperamento sanguíneo é considerado o mais conhecido comparado com os outros temperamentos. Esse temperamento é parecido com o fleumático, mas ao contrário do fleumático o sanguíneo não é calmo, mas é extremamente extrovertido e falante, além de serem alegres, flutuantes e divertidos. O ponto negativo desse temperamento é que as pessoas, com predominância sanguínea, não conseguem terminar tarefas que começaram por não gostarem de monotonias, mas conseguem trabalhar melhor em equipes porque são muito sociáveis. (SOARES, 2022)

As características positivas do temperamento sanguíneo para Inácio (2012) são: alegre, esperançoso, caloroso, amável, simpático, comunicativo, entusiasta, bom companheiro e compreensivo; para Soares (2022) são: alegre, contador de histórias, comunicativo, otimista e reações rápidas; para KÖNIG (2013) são: aprenderá rapidamente, grande excitabilidade, calma e receptividade.

As negativas para Inácio (2012) são: volúvel, indisciplinado, impulsivo, inseguro, egocêntrico, medroso, explosivo, inquieto e egoísta; para Soares (2022) são: impulsivo, desorganizado, distraído e instável; para KÖNIG (2013) são: pouca persistência devido à baixa energia, tendência à distração e falta de foco.

Quadro 1 - Características dos Temperamentos

Temperamento	Positivas	Negativas
Colérico	ativo, cheio de energia, empreendedor, dinâmico, corrige erros, ativo, reações rápidas, Independente.	Impaciente, prepotente, intolerante, vaidoso, insensível, dominador, raiva e irritação.
Fleumático	observador, rotineiro, perseverante, calmo, observador, confiável, bem-humorado e equilibrado.	frio, lento, negligente, sem motivação, provocador, distante, gélido, indeciso, resistente, egoísta, relaxado, preguiçoso e descontraído.
Melancólico	analítico, talentoso, perfeccionista, sacrificado, sério, habilidoso, autodisciplinado, minucioso, persistente, criativo e imaginativo.	egocêntrico, hipocondríaco, desconfiado, pessimista, triste, nervoso e egocêntrico.
Sanguíneo	alegre, esperançoso, caloroso, amável, simpático, comunicativo, entusiasta, bom companheiro, compreensivo, otimista e reações rápidas.	volúvel, indisciplinado, impulsivo, inseguro, egocêntrico, medroso, explosivo, inquieto, egoísta, desorganizado, distraído e instável.

Fonte: (SOARES, 2022); (Inácio, 2012); KÖNIG (2013).

3 MÉTODO

Quanto ao propósito, a pesquisa está classificada como pesquisa diagnóstica. Para Roesch et al. (2005), a pesquisa diagnóstica tem por objetivo explorar determinado ambiente e de levantar e definir problemas. A pesquisa diagnóstica explora o ambiente das lideranças do setor operacional de uma empresa calçadista a partir da lente dos quatro temperamentos de Galeno.

Quanto à abordagem, a pesquisa será qualitativa. Para Severino (2017), a pesquisa qualitativa é um conjunto de diferentes técnicas interpretativas, porque procura descrever e decodificar os componentes. A pesquisa qualitativa será de suma importância, pois a coleta de dados será mais aprofundada com os entrevistados.

Quanto ao método, será usada a pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2010), a pesquisa descritiva tem por propósito explicar as características de uma população determinada. Podendo ser construído também com o objetivo de identificar possíveis relações entre variáveis. A pesquisa descritiva facilitará a identificação dos estilos de liderança na empresa calçadista.

Quanto à técnica de coleta, serão usadas entrevistas. De acordo com Roesch (2005), esta técnica tem por objetivo possibilitar ao pesquisador o entendimento e a perspectiva dos entrevistados, a partir das questões e situações que estão sendo investigadas. A técnica permite a análise de conteúdo, o que possibilitou além de interpretar, atribuir significados às respostas do que foi evidenciado nas entrevistas. Além disso, será usado observação qualitativa. Os dados dos entrevistados estão a seguir, no quadro 2. As entrevistas foram feitas no mês de maio de 2025, parte delas presencial e outras online com duração média entre 5 a 10 minutos, as entrevistas online foram feitas por vídeo chamada e as presenciais foram feitas na empresa.

Quadro 2 - Dados dos entrevistados

Setor	Entrevistada(o)	Gênero	Formação	Tempo de Empresa
Costura final	FC1	Feminino	Ensino fundamental incompleto	15 anos
	FC2	Feminino	Ensino médio completo	5 anos
	FC3	Feminino	Ensino fundamental completo	8 anos
	FC4	Masculino	Ensino fundamental incompleto	3 anos
	FC5	Masculino	Ensino médio completo	5 anos
Pré-costura	PC1	Feminino	Ensino médio completo	2 anos
	PC2	Feminino	Ensino médio completo	17 anos
	PC3	Feminino	Ensino fundamental completo	1 ano
	PC4	Feminino	Ensino fundamental incompleto	3 anos
	PC5	Feminino	Ensino fundamental completo	5 anos

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Foi realizado um roteiro de perguntas abertas para análise e interpretação como mostrado no quadro 3.

Quadro 3 - Roteiro das perguntas

Percepção da Liderança e Comunicação

1. Como descreveria a personalidade do seu líder?
- 1B. E o jeito de trabalhar do(a) seu(a) líder?
2. Como são as instruções e feedbacks do seu líder?
- 2B. Pode dar um exemplo?
3. Como o seu líder se comunica com a equipe?
4. Descreva uma situação em que o estilo de comunicação do seu líder:
 - A) Facilitou o trabalho da equipe.
 - B) Ou atrapalhou.

Tomada de Decisão

5. Em situações urgentes (ex.: máquina quebrada, meta não atingida), como seu líder costuma agir? Descreva um exemplo real.
6. Como o seu líder costuma tomar decisões que afetam o trabalho da equipe?
7. Você percebe que o seu líder age de forma consistente em diferentes situações? Poderia dar um exemplo?
8. De que forma a tua opinião é ouvida (ou não) pelo seu líder?

Motivação, Engajamento e Gestão de Conflitos

9. De que forma seu líder motiva você e sua equipe a atingir os objetivos e metas?
10. Em situações de conflito entre colegas, como o seu líder intervém?
11. Como o humor ou o estado emocional do seu líder influencia o clima da equipe?
12. Como o "jeito de ser" (temperamento) do seu líder influencia a forma como ele lidera a equipe?
13. Pode fazer um comentário geral sobre o que conversamos para fechar a entrevista?

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Quanto à técnica de análise, será usada a análise interpretativa. De acordo com Severino (2017), é a etapa da leitura analítica em que se toma uma posição sobre as ideias do texto, indo além do explícito para dialogar com o autor, explorar as ideias e compará-las com outras. Essa técnica permite uma análise comparativa auxiliando na interpretação e na classificação de dados coletados.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PRÉ-COSTURA

4.1.1 Percepção da Liderança e Comunicação

Quanto ao perfil do líder da pré-costura, pode ser definido como: sério, divertido e organizado (PC2), tranquilo, calmo e explica bem (PC3), PC4 reitera que é calmo, tranquilo e dinâmico, PC5 define-o como uma pessoa boa, respeitadora e de bom caráter. Já PC1 apesar de concordar que é de personalidade boa, afirma que tem alguns pontos deixando a desejar. Como bem explica PC4: “O jeito de trabalhar dele é bom, é uma pessoa que é desenvolvida, que consegue fazer as coisas assim no tempo que a gente pede, pelo menos pra mim ele faz isso, tudo que eu peço ele me atende, e é assim, é uma pessoa bem desenvolvida no setor dele.”.

Quanto às instruções e feedbacks do líder, pode ser definido como: poucas instruções e não dá feedbacks (PC1), são boas (PC2), tudo ok, não tem o que reclamar (PC3), PC4 concorda com PC3 que são instruções bem detalhadas e sempre dá feedbacks, PC5 não concorda e nem discorda. Como bem explica PC4: “Tipo, como se comportar

no trabalho, como trabalhar, como agilizar com os colegas, como se introduzir na empresa, assim, em relação à empresa. Tudo ele dá esse tipo de orientação pra gente.”.

Quanto à comunicação com a equipe, pode ser definido como: boa e muito clara (PC1), bem claro e faz reuniões regularmente (PC2), PC3 fala que ele é bem claro e não deixa nenhuma dúvida, bem desenvolvido na comunicação e ele consegue passar o que precisa em poucas palavras (PC4), PC5 fala também que ele faz reuniões regularmente. Como explicado pelo PC2: “A comunicação dele, assim, é boa, sim. É boa a comunicação dele, ele se comunica bem. Ele não deixa assim, tipo, responde às perguntas da gente, ele deixa bem claro o que ele quer, né? É bem tranquilo, assim, bem.”.

Quanto como o estilo de comunicação facilitou ou atrapalhou a equipe, pode ser definido como: só facilitou (PC1), PC2 reitera que só facilitou, ele só passa o que é preciso e nunca atrapalhou nada (PC3), PC4 concorda que facilitou muito o trabalho da equipe, mas afirma que já atrapalhou algumas vezes, PC5 afirma que só veio a somar. Como bem explicado pelo PC4: “Bom, ele chegou pra nós e pediu que a empresa precisava que nós conseguíssemos alcançar os prêmios de produtividade, a capacitação da empresa, a quantidade de pares de sapato que nós precisamos, então ele organizou a empresa ali, o nosso setor, de uma maneira que facilitasse a chegar a esse patamar de serviço. Ah, isso acontece de vez em quando, né, mas ele corrige facilmente. A gente comunica a ele que tá errado, que dificulta as coisas, daí ele chega e Ele volta atrás e corrige.”.

4.1.2 Tomada de Decisão

Como o líder age em situações urgentes, pode ser definido como: bem prestativo (PC1), PC2 reitera que ele é bem prestativo, ele vai atrás estressado e ansioso (PC3), age com sabedoria e agilidade (PC4), faz o necessário (PC5). Como PC4 explica: “Olha, ele age com sabedoria e agilidade, porque máquina quebrada é uma situação onde a gente não produz, né? Então, ele faz o mais rápido possível pra nós conseguirmos ter agilidade no trabalho e tirar produção.”.

Como o líder costuma tomar decisões que afetam o trabalho, pode ser definido como pontos negativos: não pede opinião para ninguém e muda conforme ele achar melhor (PC1), deixa o superior resolver (PC2). Como explicado pelo PC1: “Não, não pede opinião pra ninguém. Ele muda conforme ele acha que ele tá certo. Ele não pede opinião se vai melhorar pra gente ou não.”.

Pontos positivos: nunca fez nada que atrapalhasse (PC3), decisões sábias, inteligentes e precisas (PC4), colabora com a equipe (PC5). Como PC4 explica: “As decisões dele são sábias, são inteligentes, são precisas, né? Porque se não fizer isso, as pessoas começam a tomar conta. Então ele tem que ser uma pessoa firme na decisão dele tomar ali.”.

Quanto ao líder conseguir se adaptar em situações diferentes, pode ser definido como: se adapta fácil (PC1), PC2 apesar de afirmar que ele consegue se adaptar, afirma que consegue com problemas, PC3 afirma que consegue se adaptar, PC4 e PC5 reitera que consegue se adaptar. Como explicado pelo PC4: “Sim, consegue. Por exemplo,

agora tem as amostras, né? E é um negócio bem puxado. E ele tá se saindo super bem.”.

Quanto ao líder ouvir a opinião da equipe, pode ser definido como: não pede opinião para ninguém (PC1), algumas vezes (PC2), é ouvida (PC3), PC4 reitera que também é ouvida, PC5 afirma junto com o PC2 que é ouvida algumas vezes. Como explicado pelo PC5: “Devido ao possível dele que ele pode ajudar, ele aceita. E nem tudo ele consegue fazer, né? Porque não depende só dele.”

4.1.3 Motivação, Engajamento e Gestão de Conflitos

Quanto a como o líder motiva a equipe, pode ser definido como: a base de cobrança (PC1), conversando (PC2), PC4 e PC5 reitera que é na base da conversa, PC3 afirma que eles mesmos se motivam. Como PC4 explica: “Bom, ele pediu, por parte que a gente tem que fazer banco de horas todo dia, quase, mas ele chegou para as pessoas e pediu a colaboração de todos para que a gente conseguisse atingir a meta que nós precisamos alcançar para a empresa prosperar.”.

Quanto a como líder intervém em situações de conflitos entre colegas, pode ser definido como: com tranquilidade e paciência (PC1), PC2 reitera que intervém com calma e tranquilidade, ouve as duas partes (PC3), discretamente (PC4), com tranquilidade (PC5). Como explica PC1: “Eu acredito que ele é bem tranquilo, sabe, assim, eu acho que ele se sairia bem, assim, tipo, e conversaria, sabe, com ambas as situações, sabe, assim, ele conversaria com as pessoas e acho que daria tudo certo, assim, pelo jeito dele, né, porque ele é bem paciente.”.

Quanto ao humor e estado emocional do líder, pode ser definido como: grosso e estúpido (PC1), não demonstra (PC2), tranquilo (PC3), calmo (PC4), PC5 não sabe. PC1 explica: “Ele é grosso, estúpido, ele não diz bom dia, nem boa tarde, nem nada, assim, pra gente. Ele tá sempre, assim, na dele, sabe, sempre de cara fechada. Ele não mostra os dentes. Ele é bem, assim, bem estranho, eu nunca tive um chefe como eu o tenho hoje.”.

Quanto a como o temperamento do líder influencia a forma como ele lidera, pode ser definido como: muito retirado (PC1), tranquilo (PC2), ansioso (PC3), calma e boa comunicação (PC4), PC5 concorda com PC4 de que ele é calmo. Como explica PC4: “Influência, porque ele é uma pessoa calma, tem uma boa comunicação e isso influência para as pessoas ficarem mais tranquilas.”.

Quanto ao comentário final, pode ser definido como: PC2, PC3, PC4 e PC5 não quiseram fazer, PC1 traz um comentário de que o líder poderia ser mais gentil e ter mais calor humano.

O entrevistado PC1 faz comentários que destoam muito dos outros, então pode ser uma percepção interpessoal isolada dessa pessoa em relação à liderança.

Considerando todas as respostas, o líder da pré-costura teria temperamento fleumático.

4.2 FINAL DA COSTURA

4.2.1 Percepção da Liderança e Comunicação

Quanto ao perfil da líder da final da costura, pode ser definido como: dedicada (FC1), criativa (FC2), esforçada (FC3), calma, tranquila, dedicada e esforçada (FC4), alegre (FC5). Como bem explica FC4: “Descreveria como uma pessoa calma, tranquila, dedicada ao trabalho, né? Se preocupa com o trabalho, na verdade. Eu a descreveria assim, eu acho. Uma pessoa tranquila, que tem metas a bater.”.

Quanto às instruções e feedbacks do líder, pode ser definido como: bem explicado e sempre dá feedbacks (FC1), não tem isso (FC2), bem claro a explicação e feedbacks (FC3), instruções bem focadas e dá feedbacks (FC4), não teve muitos (FC5). Como explica FC4: “Olha, pra mim ela tem sido uma pessoa, uma pessoa bem realista. As instruções dela são bem focadas naquilo que é necessário ser feito.”.

Quanto à comunicação com a equipe, pode ser definido como: faz reuniões (FC1), expressa bem o que quer comunicar (FC2), FC3, FC4 e FC5 reitera que a comunicação é clara e concisa. Como explica FC3: “Ela se comunica assim, tipo, sempre tentando explicar às pessoas melhor, como é que é o serviço, como é que tem que funcionar o serviço ali no final, pra nós sair bem”.

Quanto como o estilo de comunicação facilitou ou atrapalhou a equipe, pode ser definido como: explica bem e nunca atrapalhou (FC1), tomando a frente dos problemas e nunca atrapalhou (FC2), fazendo reuniões e não atrapalhou (FC3), olhando sempre para o futuro e não atrapalhou (FC4), só facilitou (FC5). Como explica FC2: “Quando o quadro tá vermelho, que não sai a produção, ela faz um bom dia. Chama atenção pra parar com a conversa, para insistir mais em tirar a produção do que ficar só de conversa. Focar mais no trabalho. Aí realmente muda.”.

4.2.2 Tomada de Decisão

Como o líder age em situações urgentes, pode ser definido como: rápido (FC1) ;(FC3), com educação e respeito (FC2), com tranquilidade e calma (FC4), conversando (FC5). FC4 explica: “É, como eu havia falado antes, assim, ela é uma pessoa muito tranquila, né? Muito calma. Então, assim, ela procura conversar com a gente, procura entender a situação e resolver, né? Que isso é o que tem que fazer o líder, né? Procurar uma saída, uma solução, né?”.

Como o líder costuma tomar decisões que afetam o trabalho, pode ser definido como: não afeta (FC1), se precipita (FC2), sempre toma decisões certas (FC3), conversando (FC4), sozinha (FC5). FC3 explica: “Pois, eu acho que isso ela não faz. Ela toma decisões ali, mas é tudo na medida normal, assim, né? Não tem nada de prejudicial, assim, eu acho. Acho eu que não. Nunca vi uma coisa assim, né? Pra mim, ela sempre toma as atitudes certas, não prejudica a equipe nossa ali.”.

Quanto ao líder conseguir se adaptar em situações diferentes, pode ser definido como: consegue (FC1) ;(FC5), consegue com tranquilidade e sensatez (FC2) ;(FC4), com calma (FC3). Como explica FC3: “Nessa parte, ela consegue, porque a gente vê muitas coisas diferentes ali, né? E ela sempre tenta ali. E nessa parte, ela tem calma,

assim, com as pessoas, né? Eu não posso dizer que ela nunca teve calma comigo. E ali no final sempre tem várias coisas diferentes, né? Mas ela se sai bem.”.

Quanto ao líder ouvir a opinião da equipe, pode ser definido como: sempre me escuta (FC1), não é considerada (FC2), às vezes (FC3), é considerada (FC4) ;(FC5). FC1 explica: “É considerada, eu já chamei ela pra conversar, ela já me escutou ali e foi bem de boa.”.

4.2.3 Motivação, Engajamento e Gestão de Conflitos

Quanto a como o líder motiva a equipe, pode ser definido como: conversando (FC1), fazendo uma cobrança (FC2), colaborar um com outro (FC3), pelos benefícios que a empresa proporciona (FC4), pelas metas (FC5). Como explica FC3: “Tendo unido e trabalhando todo mundo junto. Uma equipe é unida, né? Um puxar, o outro ajudar, ver onde que é, né? Tá precisando de ajuda, ajudar. Tirar o serviço mais rápido na frente. É isso que ela sempre nos incentiva a fazer.”.

Quanto a como líder intervém em situações de conflitos entre colegas, pode ser definido como: FC1, FC2, FC3, FC4 e FC5 concordam que ela conversa com calma e compreensão. Como explica FC4: “Como o líder deve agir, né? Sempre com calma, escutando as duas partes e tentando compreender, né? E resolvendo da melhor forma também, né? Que fique bom pra todo mundo.”.

Quanto ao humor e estado emocional do líder, pode ser definido como: instável (FC1), sempre de bom humor (FC2), calma e paciência (FC3), tranquila, bem-humorada e extrovertida (FC4) ;(FC5). Como bem explicado pelo FC4: “Eu acho que o humor dela é sempre bom, né? Ela é uma pessoa bem tranquila. E ela age de forma natural, né? Sempre feliz, sorridente, né conversa com todo mundo, procura uma solução. Então eu acho que influencia bem, né? Da melhor forma possível, na verdade.”.

Quanto a como o temperamento do líder influencia a forma como ele lidera, pode ser definido como: bem-humorada e brava (FC1), calmo (FC2), FC3 e FC5 concordam que ela é calma, FC4 fala que ela é tranquila, calma e objetiva. FC4 explica: “Eu acho que o temperamento dela, ela é uma pessoa objetiva e calma, na verdade, né? Então ela consegue resolver as situações e influenciar na equipe. Acho que o temperamento dela é tranquilo, né? E sempre sorridente também, né? Isso é importante, né? Não tá de cara fechada, não tá, tipo, porque se tu entras pra trabalhar com uma equipe, ser uma pessoa ignorante, uma pessoa que não sabe agir, isso vai interferir pra todo mundo, né? Então ela não é assim, né? Ela é ao contrário, oposto. E isso favorece a equipe inteira.”.

Quanto ao comentário final, pode ser definido como: FC2, FC4 e FC5 não comentaram, FC1 comenta que deveria dar mais atenção às pessoas que se esforçam, FC3 afirma que precisa de colaboração de todo mundo para funcionar a equipe.

Levando em consideração todas as respostas, o líder da final da costura teria o temperamento sanguíneo.

4.3 Relação: perfis temperamentais com os tipos de liderança do grid gerencial

O líder da pré-costura tem foco em produção, porque ele é organizado, ágil e consegue passar as informações que precisa e nas pessoas, porque ele é bom caráter, calmo e ouve as pessoas, mas um não se sobrepõe o outro e esses dois focos ficam na média porque ele é retirado e não cria inovações para produção.

Como ele tem essas duas relações, identificamos que ele é uma liderança de gerência de meio termo (5;5), porque mantém a organização funcionando, mas ele não cria problemas e não cria relações com as pessoas.

A líder do final da costura tem dedicação em relação com a produção, porque tem foco em metas, ser criativa e ser resolutiva. Fica evidente em relação à conversa com a equipe, porque ela é bem-humorada, ouve bem as opiniões, resolve conflitos com empatia e promove um ambiente mais colaborativo.

Como tem bastante capacidade de motivar, unir a equipe e alcançar resultados, mas faz isso alcançando a participação de todos, tem produtividade e tem foco nas pessoas. Com isso, identificamos que ela é uma líder de gerência em equipe (9;9).

Nas evidências preliminares, pode-se apontar que o temperamento fleumático tem mais relação com gerência de meio termo e que baseado nesses dados preliminares o temperamento sanguíneo tem mais relação com a gerência de equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho foi feito para responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a influência do perfil temperamental na liderança no setor operacional de uma empresa calçadista? Para isso tomo como objetivo geral: analisar a influência do perfil temperamental de Claudio Galeno no estilo de liderança de Jane Mouton, no setor operacional de uma empresa calçadista. Para responder o problema de pesquisa com a seguinte metodologia: pesquisa com propósito diagnóstico, abordagem qualitativa, método descritivo, coleta de dados através de entrevistas com 5 pessoas de cada setor e analisou os dados de forma interpretativa.

Definimos que as lideranças do setor operacional têm dois perfis temperamentais que são: fleumático e sanguíneo. O temperamento sanguíneo tem mais relação com a gerência em equipe (9;9) e o fleumático tem mais relação com a gerência de meio termo (5;5).

Esse trabalho adiciona no referencial teórico as teorias de liderança e das teorias de temperamento e uma possível relação entre perfis temperamentais e os estilos de liderança do grid gerencial Jane Mouton, uma vez que o perfil fleumático tem mais relação com o estilo de gerência de meio termo e o perfil sanguíneo tem mais relação com o estilo de gerência em equipe.

O sanguíneo influencia o estilo de liderança, porque quem tem esse temperamento é mais alegre e objetivo com as metas e as pessoas que faz se encaixar mais com o estilo de gerência em equipe. Já o fleumático é mais retirado das pessoas e faz o mínimo possível, tendo um equilíbrio entre a produtividade e as pessoas que faz se encaixar mais no estilo de gerência de meio termo.

Essa pesquisa tem por limitações que ela não conseguiu entrevistar todas as pessoas do setor operacional.

Sugere-se para futuras pesquisas que essa mesma pesquisa seja repetida analisando também o ambiente de trabalho e a análise documental, seja refeita em outros setores operacionais da empresa, analisando outros níveis hierárquicos da empresa e seja feita em outras empresas de outros lugares como comparativo.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Indústria calçadista ultrapassa patamares produtivos da pré-pandemia**. Disponível

em: <https://www.abicalcados.com.br/conteudo/noticias/industria-calcadista-ultrapassa-patamares-produtivos-da-pre-pandemia>. Acesso em: 14 jul. 2025.

DEMARCHI, Vivian. **Panorama da indústria calçadista brasileira: estratégias de defesa da competitividade e evolução no mercado internacional**. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. **Tipos de temperamentos e a utilização do marketing pessoal no ramo acadêmico, dentro das universidades da capital de São Paulo**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 16, n. 24, p. 31-50, 2012.

ITO, P. do C. P.; GUZZO, R. S. L. **Diferenças individuais: temperamento e personalidade; importância da teoria**. Estudos de Psicologia (Campinas), v. 19, n. 1, p. 91–100, abr. 2002.

KÖNIG, Karl. **Os quatro temperamentos**. Arte Médica Ampliada, v. 33, n. 1, 2013.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Ises Adriana Reis dos et al. **Aprendizagem constante da liderança na percepção dos discentes de enfermagem: contributos teóricos de Peter Senge**. 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SOARES, L. R.; BOTINHA, R. A. **A influência dos temperamentos no processo de aprendizagem dos estudantes de Ciências Contábeis**. 19º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo, 29 jul. 2022.

STÜLP, Camille Bertha; MANSUR, Samira Schultz. **O estudo de Claudio Galeno como fonte de conhecimento da anatomia humana**. Khronos, n. 7, p. 17, 2019.

VERSIANI, Fernanda; DE LIMA CAEIRO, Mariana; NETO, Antonio Carvalho. **Líder versus liderado? Percepções a partir do grid gerencial**. Revista de Administração FACES Journal, 2017.