



FUNDAÇÃO DOM CABRAL
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO CONTEMPORÂNEA DAS ORGANIZAÇÕES

LUCCA DARWICH MENDES

**LIDERANÇA RELACIONAL E MODERNIDADE ORGANIZACIONAL EM
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

NOVA LIMA
2019

LUCCA DARWICH MENDES

**LIDERANÇA RELACIONAL E MODERNIDADE ORGANIZACIONAL EM
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de pesquisa: Liderança

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

NOVA LIMA
2019

LUCCA DARWICH MENDES

**LIDERANÇA RELACIONAL E MODERNIDADE ORGANIZACIONAL EM
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de pesquisa: Liderança

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna, Orientador.

Nova Lima, 18 de dezembro de 2019.

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 18 de dezembro de 2019, às 11H00, na sala 1A– CAMPUS BELO HORIZONTE – Rua Bernardo Guimarães, 3017 – Belo Horizonte – MG, realizou-se a sessão pública de defesa de dissertação, intitulada “Liderança Relacional e Modernidade Organizacional em Escritórios de Advocacia”, de autoria do mestrando **Lucca Darwich Mendes**, discente do **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações**.

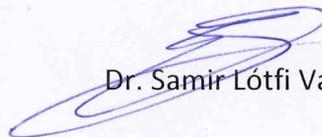
Concluído os trabalhos de apresentação e arguição a dissertação foi:

APROVADO⁷

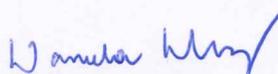
REPROVADO⁸



Dr. Anderson de Souza Sant'Anna – Orientador



Dr. Samir Lótfi Vaz



Drª. Daniela Martins Diiniz



Lucca Darwich Mendes

⁷ APROVADO: o aluno tem 30(trinta) dias corridos a partir da data de aprovação para protocolar a versão final da dissertação, considerando as sugestões da banca

⁸ REPROVADO: implica no desligamento do aluno no Curso.

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

M5381	<p>Mendes, Lucca Darwich</p> <p>Liderança relacional e modernidade organizacional em escritórios de advocacia. / Lucca Darwich Mendes. -- Nova Lima, 2019. [Documento Eletrônico]</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Liderança. 2. Liderança relacional. I. Sant'Anna, Anderson de Souza. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 005:316.46</p>
-------	--

Ao meu eterno vô Paulo, de quem tenho as melhores recordações, grande inspirador da minha trajetória. Aos meus pais, João Paulo e Alena, e aos meus irmãos, João Paulo Neto, Maiana e Felipe. Com toda gratidão por tudo e pelo sempre. Por vocês e com vocês seguirei meu caminho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, fonte de amor e autor da vida, dando graças por tantas bênçãos em minha trajetória.

Aos meus pais, João Paulo e Alena, pelo exemplo contínuo e o testemunho vivo de que a educação torna o homem independente. Obrigado por tanto amor e generosidade.

Aos meus irmãos, João Paulo Neto e Maiana, permanentes incentivadores do meu caminho.

À minha amada Marina, que sem dúvidas foi imprescindível para o cumprimento desta dissertação. Serei eterno devedor diante de tanto apoio e amor incondicionais neste e em outros desafios.

À minha vó, Rosy, e aos meus falecidos avós, João Paulo, Fouad e Nice, que deixaram um legado a que muito me honra pertencer e desfrutar.

Ao restante da minha família, em especial aos meus padrinhos, tio Sérgio e tia Vera, e ao meu primo Felipe, pessoas de suma importância na minha história. Com vocês quero compartilhar tudo!

À equipe da Mendes Advocacia e Consultoria, por tanta amizade e generosidade e por fazer meus dias muito melhores.

Aos meus amigos, em especial ao querido Paulo André, com quem compartilho as lutas diárias e por quem tenho muito carinho, respeito e admiração.

Ao professor Anderson, por toda a generosidade durante minha orientação e pelas preciosas contribuições neste trabalho. Obrigado por tudo, não teria conseguido sem a sua maestria.

À professora Rosiléia, coordenadora deste programa de mestrado, além de brilhante nas suas aulas e relacionamento com os discentes. Você é fantástica! Sou um superadmirador do seu trabalho.

À Fundação Dom Cabral, pela busca incessante da excelência na educação executiva. Muito orgulho destes quase dez anos em diferentes programas oferecidos.

Aos professores do programa de mestrado, pelos conhecimentos e experiências.

Aos amigos Horácio, Ticiano, Ricardo, Júlio e Geovane, pela amizade e pelo prazer da convivência, e aos demais colegas de turma pela intensidade das trocas e reflexões diversas.

Aos que contribuíram com esta pesquisa, em especial ao Felipe Mendes, João Paulo Mendes Neto, Gustavo Pereira, Ricardo Meira, Ticiano Figueiredo, Samir Vaz e Daniela Diniz, assim como aos participantes voluntários que responderam ao método proposto, demonstrando genuíno interesse no trabalho e engajamento na temática apresentada.

Ao Luís Anunciação, sem cuja preciosa ajuda não conseguiria finalizar esta etapa.

E a todos aqueles que, de alguma forma, ajudaram na confecção deste estudo.

RESUMO

As organizações têm revisitado questões relacionadas a sua estrutura e práticas de gestão, buscando adequar-se aos parâmetros da gestão moderna a fim de se tornarem mais competitivas. Este fenômeno não é diferente do ocorrido nas organizações profissionais, mais especificamente nos escritórios de advocacia que, apesar de não terem tradicionalmente preocupação acentuada com questões gerenciais, vêm aumentando o enfoque nas políticas e práticas de gestão e se profissionalizando ao longo do tempo, sendo importante a respectiva mensuração dos seus graus de modernidade organizacionais. O constructo *liderança* vem sendo amplamente discutido enquanto fator interveniente para o aprimoramento e desdobramento das ferramentas em gestão. Dentre as principais abordagens contemporâneas, destaca-se a liderança relacional, que retira do indivíduo o protagonismo quase exclusivo e passa a considerar todas as interseções entre indivíduo, organização e sociedade, concebendo a liderança como um produto destas relações, capaz de emanar do contexto em análise. O problema a ser investigado passa por analisar a existência de correlação entre os níveis de modernidade organizacional e a liderança relacional em escritórios de advocacia, a fim de evidenciar se estes constructos se relacionam a ponto de merecerem especial atenção nas rotinas desses escritórios. Se realizou uma pesquisa de natureza exploratória, utilizando abordagem quantitativa, com cinquenta respondentes, todos profissionais posicionados em sete importantes escritórios de advocacia na cidade de Belém, estado do Pará. Três instrumentos de coleta foram utilizados, um para medir o grau de modernidade organizacional dos escritórios, validado pela literatura, outro para mensurar a presença de liderança relacional nos contextos em análise, submetido a processo de validação no presente estudo, e o terceiro instrumento para acessar questões sociodemográficas dos respondentes. Restou evidente a adequação conceitual da pesquisa a partir de elementos empíricos, assim como a elevada correlação em todos os contextos analisados entre os níveis de modernidade organizacional e a liderança relacional. Com a validação do instrumento de liderança, propõe-se importante modelo para mensuração nas organizações desta abordagem de cunho relacional. Verificaram-se também padrões entre os escritórios analisados em relação a ambos os constructos, assim como significativos resultados provenientes de fatores sociodemográficos. Este estudo traz evidências importantes sobre o impacto da liderança relacional como fator interveniente nos níveis de modernidade, aproximando a temática do nível tático das práticas de gestão em escritórios de advocacia.

ABSTRACT

Organizations have revisited aspects related with their structure and management practices, seeking to adapt to modern management parameters to become more competitive. This phenomenon is no different from professional organizations, more specifically, law firms, which although traditionally didn't have a strong concern with management issues, now has increased the focus on management policies and practices, becoming professionalized over time, being an important measurement of organizational modernity. The construct *leadership* has been widely discussed as an intervening factor for the improvement and deployment of management tools, among the main contemporary approaches, stands out relational leadership, which removes the almost exclusive role of the individual and considers all intersections. between individual, organization and society, conceiving leadership as a product of these relationships capable of emanating from the context under analysis. The problem under investigation analyzes the existence of correlation between levels of organizational modernity and relational leadership in law firms, in order to show if these constructs are related to a point that deserves special attention in law firm routines. An exploratory research was conducted, using a quantitative approach among fifty respondents, all professionals positioned in seven important law firms in the city of Belém, in the State of Pará. Three collection instruments were used, one to measure the degree of organizational modernity of the offices, validated by the literature, another to measure the presence of relational leadership in the contexts under analysis, submitted to validation process in this present work and a third instrument which accessed sociodemographic questions of the respondents. The conceptual adequacy of this research based on empirical elements remained evident, as well as the high correlation in all contexts analyzed between levels of organizational modernity and relational leadership. With the validation of the leadership instrument, this work proposes an important model for measuring organizations relational approach. Patterns were also verified between the analyzed offices regarding both constructs, as well as significant results from sociodemographic facts. This paper provides important evidence on the impact of relational leadership as an intervening factor in modern levels, bringing the theme closer to the tactical level of management practices in law firms.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. População e amostra	30
Tabela 2. Resultados demográficos sobre os participantes da pesquisa	16
Tabela 3. Resultados da correlação intraclasse (ICC)	35
Tabela 4. Resultados descritivos do CVC (Versão A).....	37
Tabela 5. Resultados descritivos do CVC (Versão B).....	38
Tabela 6. Aspectos descritivos das escalas utilizadas na pesquisa	43
Tabela 7. Correlação entre os itens da Escala de liderança relacional.....	44
Tabela 8. Resultados descritivos – Modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas	48
Tabela 9. Resultados descritivos – Modernidade política.....	50
Tabela 10. Resultados descritivos – Modernidade cultural.....	52
Tabela 11. Resultados de fidedignidade da Escala de liderança relacional	54
Tabela 12. Resultados da técnica multivariada (ACP) para os dados da liderança relacional	56
Tabela 13. Resultados descritivos – Liderança relacional	61
Tabela 14. Resultados descritivos dos fatores	65
Tabela 15. Resultados correlacionais.....	66
Tabela 16. Resultados médios e teste de hipóteses da diferença entre grupos.....	67
Tabela 17. Resultados correlacionais por escritório	68
Tabela 18. Resultados do modelo linear sobre liderança relacional.....	69
Tabela 19. Resultados do modelo linear sobre modernidade	70

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Por uma modernidade de políticas e práticas de gestão	17
2.2 A liderança sob enfoque relacional	21
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA	30
3.1 Características básicas da pesquisa	30
3.2 População e amostra.....	30
3.3 Instrumentos de coleta de dados	31
3.4 Participantes e procedimentos.....	32
3.5 Tratamento e análise dos dados	34
CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	35
4.1 Coeficiente de validade de conteúdo.....	35
4.2 Adequação empírica e contextual	40
4.3 Aspectos estatísticos.....	47
CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES.....	73
REFERÊNCIAS.....	78
APÊNDICES	84
APÊNDICE A – Protocolo de coleta de dados.....	84
APÊNDICE B – Conteúdo principal: questão aberta	91

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Uma ampla gama de mudanças relacionadas ao macrocontexto tem fomentado debates quanto a fatores emergentes de diferenciação e vantagens competitivas. Segundo autores como Pucik, Tichy e Barnett (1992) e Prahalad e Hamel (1990), os indivíduos e suas competências são cada vez mais protagonistas de diferenciação estratégica, a partir do momento em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, como tecnologia e a mão de obra barata, revelam-se insuficientes para posição estratégica sustentável no longo prazo.

Tal cenário, evidenciado pelo declínio do modelo de produção fordista em meados dos anos 1970, revela importante crescimento das discussões em torno de um novo período marcado pela flexibilidade organizacional, a fim de se buscarem respostas às transformações sociais. Bauman (2000) afirma que as tradicionais estruturas e mentalidades, centralizadas em práticas, valores e crenças, passam a adotar configurações diferentes em meio a um contexto marcado pela denominada “modernidade líquida”, apresentando a ideia de que a limitação de escolhas e padrões de comportamento não se sustentam sob as pressões de um contexto cada vez mais imprevisível.

O processo de mutação descrito acima e a constante necessidade de adaptação não parecem diferentes do vivenciado por organizações profissionais (MINTZBERG, 2003), tais como os escritórios de advocacia, que vêm sendo afetados por diversas variáveis nas últimas décadas, como o acesso a informações, internacionalização dos negócios, novas tecnologias e desregulamentação de mercados (GREENWOOD; LACHMAN, 1996).

A gestão das organizações, com o aumento da complexidade destacado, é missão ainda mais difícil para os advogados em seus escritórios, em razão de que, na sua maioria, não são capacitados tecnicamente com ferramentas de gestão nas suas formações acadêmicas (BORCK, 2008), vendo-se muitas vezes na liderança de equipes de trabalho e contextos que exigem conhecimentos para além do estritamente concebido por determinada área do direito.

Ainda no escopo das mudanças que reverberam nos escritórios de advocacia em escala mundial, decorrentes da própria transformação digital e do grande desafio para os advogados de se adequar e revisitar os seus modelos de negócios, Susskind (2008) destaca que os advogados, de maneira geral, costumam apresentar dificuldades em inovar, especialmente na maneira em que estruturam e entregam os seus serviços.

Admitindo a necessidade de adaptação e reconhecendo seus desafios, Selem (2009) assegura que, mesmo com as dificuldades gerenciais, os escritórios de advocacia no Brasil vêm buscando cada vez mais se alinhar aos parâmetros da gestão moderna no que diz respeito à busca pela melhoria da prestação dos serviços jurídicos, ao olhar para o cliente e também para o ambiente de trabalho. Esta intenção vem se refletindo em aumento dos níveis de modernidade dos escritórios de advocacia?

Adentrando nas dificuldades gerenciais supracitadas, os escritórios de advocacia e departamentos jurídicos possuem agenda que vai muito além das atividades estritamente ligadas ao exercício da profissão, sendo importante destacar como questões fundamentais para a perenidade do escritório de advocacia, enquanto organização, o salientado por Marco Gonçalves (2008, p. 2):

gestão efetiva de contratos; evolução para uma atuação preventiva, mapeamento do risco jurídico; demonstração dos resultados gerados pelo departamento; definição e uso de indicadores de desempenho; uso de tecnologia para uma melhor gestão interna e de escritórios externos; e interação com as demais áreas do negócio.

O próprio papel do advogado e, por conseguinte, dos escritórios de advocacia vem sendo rediscutido. A partir de novas tendências de mercado e alterações nas necessidades e expectativas dos clientes, os integrantes das organizações-alvo deste estudo precisam revisitar os diferenciais que deram certo em outros períodos da história, conforme explica Ricardo Gonçalves (2012, p. 3), “o foco do advogado passou a ser o resultado em si. Assim, não se trata mais de resolver problemas, mas sim de evitá-los. E mais, não basta evitar problemas, é preciso buscar oportunidades aliando o cenário jurídico ao econômico”.

No contexto exposto, de crescente incerteza e flexibilidade, Marquardt e Engel (1993) destacam que as pessoas com seus talentos e competências estão sendo valorizadas como jamais foram em qualquer período da história, ressaltando que as organizações, para serem competitivas e fazerem frente às transformações que acompanham a modernidade, precisam se preocupar com o capital humano que as compõe.

Nesta direção de preocupação intensificada com o ser humano, pelo menos no âmbito do discurso organizacional, ganham força os debates em torno da temática da liderança, sendo este constructo cada vez mais discutido. Como destacam Sant’Anna, Campos e Lótfi (2012), a necessidade de as organizações, a partir do seu crescimento, buscarem estratégias diferenciadas para a conquista e adesão de pessoas aos objetivos dos negócios coloca em evidência novas formas de se (re-)pensar os processos de influência.

As abordagens sobre liderança, no entanto, são diversas e evoluem com o tempo, saindo da perspectiva de centralização no indivíduo e seus traços universais – que funcionariam independentemente do contexto –, passando pelo reconhecimento de questões situacionais ou contingenciais, até discussões mais contemporâneas, como ressaltam Yammarino, Dansereau, Kennedy (2001), que reconhecem os diferentes níveis e dimensões de análise de liderança, passando pelo indivíduo, seguidor, grupo e coletividade.

No escopo das discussões mais contemporâneas sobre liderança, destaca-se sua investigação enquanto processo e que, como tal, concede importância para os detalhes e interseções das relações entre as pessoas e os ambientes. É o que trata a liderança relacional, definida por Uhl-Bien (2006) como aquela que emana das conexões entre o indivíduo, a organização e o contexto nos quais se inserem.

O enfoque do presente estudo é justamente aprofundar a análise na correlação entre modernidade organizacional e liderança relacional em escritórios de advocacia, para investigar se na busca por modernidade nas políticas e práticas de gestão nas organizações-alvo do estudo, aspectos contemporâneos sobre liderança se mostram como fatores intervenientes significativos.

Consentindo, então, com a importância da investigação do processo de liderança de forma contextual para sua melhor análise, pergunta-se: *Em que medida o exercício da liderança relacional se relaciona com a disseminação de tendências de modernidade de políticas e práticas de gestão em organizações profissionais, mais especificamente em escritórios de advocacia?*

De todo esse contexto delimitado decorre a proposta deste estudo, a qual consiste em analisar o grau de modernidade organizacional de escritórios de advocacia, correlacionando-o a estilos de liderança prevalentes, com olhar especial para a manifestação de características da liderança relacional, mensurando sua presença nos contextos em análise. Como objetivos específicos, propõe-se:

1. investigar a existência de padrões no grau de modernidade organizacional dos escritórios de advocacia alvos do estudo;
2. investigar a existência de características do estilo de liderança relacional nos escritórios de advocacia alvos do estudo;
3. investigar relações entre elementos do estilo de liderança dos profissionais-alvo do estudo e o grau de modernidade organizacional dos escritórios de advocacia; e

4. verificar a existência de diferenças – e/ou semelhanças – entre os achados dos constructos centrais do estudo e fatores sociodemográficos e profissionais a serem investigados.

Em meio a tantas mudanças acenadas no escopo dos escritórios de advocacia e seus modos de estruturação, assim como pelas transformações no macrocontexto que impactam a sociedade, analisar os processos de influência em bancas jurídicas e sua relação com os níveis de modernidade parece-nos importante e atual na busca destas organizações por diferenciação e adequação no tempo e espaço em que estão inseridas.

Nesta direção, no referencial teórico desta pesquisa, se irá explorar os modos de estruturação das organizações, mais especificamente as profissionais e os escritórios de advocacia, assim como a evolução das discussões em torno do constructo modernidade e das noções contemporâneas sobre liderança, em especial a liderança relacional. Estas discussões embasarão a aplicação do método quantitativo do estudo, com aproximação e investigação da correlação entre os constructos mencionados nos contextos delimitados para análise.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de adentrar propriamente no debate sobre os dois constructos centrais desta pesquisa, quais sejam a modernidade organizacional e a liderança sob enfoque relacional, se faz necessário contextualizar e delimitar o objeto em análise, revisitando os modos de estruturação das organizações para aproximação das discussões em torno dos escritórios de advocacia.

Em um período marcado por grande volume de interligações entre diversas áreas do conhecimento, Nadler, Gerstein e Shaw (2003) ressaltam que as organizações precisam repensar e adequar seus modos de estruturação com vistas a se manterem competitivas. Tratando especificamente dos modos de estruturação das organizações, opta-se por recorrer aos ensinamentos de Mintzberg. Silva (2005) assegura que a tipologia utilizada pelo referido autor possui maior abrangência quando comparada a outras categorizações, contendo em sua análise um conjunto de variáveis a serem analisadas de forma interdependente sobre a sua influência na estrutura da organização, quando em outras correntes são vislumbradas isoladamente. Mintzberg (2003) explana que todas as atividades humanas organizadas, de qualquer natureza, desencadeiam duas questões fundamentais, que são a divisão do trabalho em tarefas e a coordenação destas atividades, a partir de parâmetros de design e elementos situacionais, determinantes para a compreensão da estrutura organizacional.

O autor classifica uma organização em seis partes básicas, explicando sua composição a partir de uma cúpula estratégica (pessoas com responsabilidade global pela organização), linha intermediária (ponto de ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional), tecnoestrutura (definição e padronização de processos e comportamentos), assessoria de apoio (suporte à organização em questões importantes diferentes da entrega do produto principal), núcleo operacional (responsável pela execução e entrega do produto ou serviço da organização) e ideologia (responsável pela elaboração e disseminação das ideologias da organização). Ainda recorrendo a Mintzberg (2003), o autor define cinco mecanismos de coordenação de tarefas presentes nas organizações, sendo eles o ajustamento mútuo (controle do trabalho na mão dos trabalhadores), supervisão direta (clareza de uma pessoa responsável por outras), padronização de outputs (medidas de desempenho atreladas ao resultado e não ao processo), padronização de habilidades (formação específica e especializada dos profissionais pela complexidade da

atividade) e o mecanismo de normas, regras e doutrinação (os componentes servem como viabilizadores da ideologia, permitindo que a atividade seja realizada). O resultado das pesquisas a partir das premissas adotadas pelo autor é mais bem compreendido quando tais premissas são vislumbradas enquanto modelos organizacionais. Mintzberg (2003) classificou as organizações em seis modelos conforme a sua estrutura, demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1. Modelos organizacionais de Mintzberg

Modelos organizacionais	Características centrais
Organização empreendedora	Neste modelo de organização, vislumbra-se a presença de estrutura simples e supervisão direta, contendo como parte-chave a cúpula estratégica e a centralização das atividades.
Organização mecânica	Estrutura administrativa e de apoio bem elaborada, tendo como principal mecanismo de coordenação a padronização dos processos de trabalho, e parte-chave a tecnoestrutura. Destacam-se como principais parâmetros de design as grandes unidades operacionais e as organizações antigas enquanto fatores situacionais.
Organização profissional	As organizações profissionais são marcadas pela padronização das habilidades e não de processos. Com estrutura achatada, a parte-chave da organização é o núcleo operacional, dependendo de profissionais especializados e com considerável controle sobre seu trabalho, como em hospitais e escritórios de advocacia.
Organização diversificada	Neste modelo de organização, o principal mecanismo de coordenação está relacionado aos resultados, tendo como parte-chave a linha intermediária. Normalmente é o caso de empresas com mercados diversificados que concedem autonomia para cada unidade espalhada.
Organização inovadora (Adhocracia)	O principal mecanismo de coordenação nestas organizações é o ajustamento mútuo. Tendo como parte-chave a assessoria de apoio, possuem descentralização e estrutura flexível.
Organização missionária	Possuem como principal mecanismo de coordenação as normas e doutrinação, contendo como parte chave a ideologia e, em seus parâmetros de design, pura descentralização.

Fonte: adaptado de Mintzberg (2003, p. 174-177, 325).

Mintzberg, portanto, trata de sistematizar as discussões em torno dos modos de estruturação das organizações, inclusive definindo as organizações profissionais – alvo deste estudo – tal como demonstrado no Quadro 1. Von Nordenflycht (2010) também contribui para definir este tipo de estrutura, destacando que as organizações de serviços profissionais podem ser caracterizadas a partir de três elementos: o capital intensivo, a baixa intensidade de capital e a força de trabalho especializada e profissionalizada.

O conhecimento intensivo é a principal marca das organizações em análise, dizendo respeito à grande complexidade relacionada à realização dos serviços pelos profissionais envolvidos. Já a baixa intensidade de capital está atrelada à falta de necessidade de grandes

investimentos em ativos permanentes, como máquinas e equipamentos sofisticados, enquanto a força de trabalho profissionalizada está relacionada à regulação e ao conhecimento específico para o exercício de determinada profissão (CASTELO JR.; TURETA, 2014).

Os escritórios de advocacia, de acordo com von Nordenflycht (2010), são exemplo clássico de organizações profissionais, devendo ser analisados como tal por apresentarem as três características mencionadas. Greenwood e Hinings (1993) também definem os escritórios de advocacia como representantes das organizações profissionais, caracterizando sua estrutura como *professional partnership* (P2), modelo em que os profissionais são ao mesmo tempo proprietários e núcleo operacional envolvido diretamente com o serviço oferecido.

No formato profissional descrito, Lazega (2000) destaca que, por padrão, o trabalho é realizado de forma autônoma e com controle lateral e informal dos seus pares, sendo marcante a presença da cooperação e de estruturas pouco hierarquizadas. Todas essas características das organizações profissionais culminam em repercussões em seu sistema de gestão, que tendem a apresentar, no modelo P2, controle estratégico fraco (baixa noção de posicionamento de médio e longo prazo), controle mercadológico e financeiro voltado para o curto prazo e controle operacional com foco principal na seleção e treinamento de profissionais (COOPER et al., 1996; GREENWOOD; HININGS; BROWN, 1990).

Ainda no que diz respeito aos modelos de gestão das organizações profissionais, pesquisas recentes vêm demonstrando uma nova lógica a partir das transformações econômicas e sociais vivenciadas, que também atingiram o profissionalismo, aproximando-o de noções pouco exploradas neste tipo de estrutura, como a busca pela eficiência operacional (MUZIO; BROCK; SUDDABY, 2013).

O processo de aproximação das organizações profissionais de modelos de gestão que seguem a lógica empresarial naturalmente atingiu o mercado da advocacia, e os escritórios passaram a adotar modelos de gestão mais complexos e admitir as organizações enquanto negócio, sendo estes ambientes conhecidos como *managed professional business* (MPB) (COOPER et al., 1996). Nota-se a importância concedida a estratégias que visem a satisfação dos clientes e à preocupação com a performance da organização.

No modelo MPB, os três elementos do sistema de gestão abordados no modelo P2 são exercidos de forma diferente, com ênfase nos controles e planejamento. Importante destacar, conforme assevera Lawrence, Malhotra e Morris (2012), a presença de elementos de

governança empresarial, processos decisórios mais centralizados e separação entre as tarefas eminentemente ligadas à atividade profissional e à gestão da organização.

Evidencia-se, portanto, no âmbito das organizações profissionais, e particularmente dos escritórios de advocacia, um momento de mudanças significativas nas práticas de gestão, buscando maior especialização também na condução da estrutura enquanto empresa.

Os escritórios de advocacia no Brasil também vivenciaram processo semelhante a partir das transformações socioeconômicas mundialmente conhecidas. Antes de se vislumbrarem as mudanças no mercado jurídico, vivia-se um momento de grande pulverização, com a presença quase exclusiva de escritórios de pequeno e médio porte, exercendo a profissão de forma autônoma e pouco segmentada (OAB, 1996).

Segundo Castelo Jr. e Tureta (2014), os serviços jurídicos sofreram grande impacto no país a partir da década de 1990 com a abertura da economia brasileira e privatização das estatais, atraindo várias empresas potenciais clientes das bancas de advogados brasileiros. Os autores ressaltam que as mudanças no contexto aproximaram os grandes escritórios do país do sistema de funcionamento dos MPB, aumentando a hierarquia e controle nas organizações.

O momento da advocacia no país também é marcado pelo avanço do uso da tecnologia, congestionamento do mercado (aumento da quantidade de cursos de direito no país), percepção de valor mais apurada dos clientes em razão da diminuição da assimetria de informação e crescimento da gestão profissional dos escritórios, todos desafios que os advogados precisam enfrentar para se tornarem competitivos (BERTOZZI; SELEM, 2005).

De acordo com Pires e Amorim (2012), o maior dinamismo da sociedade e economia brasileira tornaram os serviços advocatícios ainda mais importantes que, entendendo este fenômeno, fizeram as bancas jurídicas passar por movimento em busca de maior profissionalização.

Os escritórios passam, portanto, por período de transição nos modelos de gestão e desafios enfrentados. Castelo Jr. e Tureta (2014), em sua pesquisa, identificam a coexistência entre os sistemas de gestão P2 e MPB nestas organizações que, mesmo com clara tendência e intenção de aproximação de modos mais modernos de gestão, ainda convivem com as duas lógicas empresariais, podendo apresentar-se, dependendo do contexto, como conflituosas ou complementares.

Reconhecendo a influência de fatores sociais na dinâmica do contexto específico em análise, é importante frisar as discussões em torno da quarta revolução industrial que, de acordo

com Magalhães e Vendramini (2018), é compreendida, após 200 anos da primeira revolução industrial, como aquela advinda dos significativos avanços tecnológicos que alteram a organização política, societal e econômica das sociedades, modificando os *drivers* de competitividade das organizações na escala e complexidade dos negócios.

Acrescenta-se aos desafios mencionados por Magalhães e Vendramini (2018) a assunção de que o uso de inteligência artificial em escritórios de advocacia e em organizações similares, prática cada vez mais comum na quarta revolução industrial, deverá eliminar os empregos de boa parte da classe média nestas corporações.

Ainda destacando os desafios e caminhos que escritórios de advocacia no Brasil passam a trilhar, Pires e Amorim (2012) destacam que as grandes bancas, assim como aquelas de pequeno e médio porte, têm enveredado para um posicionamento que as afasta das questões puramente regulatórias, afirmando-se como verdadeiras empresas prestadoras de serviços jurídicos. Este movimento, que parece recente no Brasil, já é observado nos Estados Unidos há, pelo menos, quarenta anos (ALA, [201-]).

Evidencia-se, portanto, a necessidade de os escritórios de advocacia no Brasil se adaptarem ao tempo e espaço em que estão inseridos, ganhando especial relevância a contínua investigação das políticas e práticas de gestão nas organizações-alvo deste estudo que, em profunda transformação, podem apresentar graus de modernidade diferentes, sendo estes importantes “gatilhos” no alcance dos objetivos empresariais.

2.1 Por uma modernidade de políticas e práticas de gestão

As discussões sobre a noção de modernidade, como aponta Zajdsznajder (1993), têm suas origens na busca de diferenciação entre os períodos medievo e moderno, evidenciada pela introdução de novas tecnologias, da razão científica e das ideias de progresso e democracia.

Para o pensador francês Alain Touraine, a ideia de modernidade advém de duas grandes correntes de pensamento: o racionalismo greco-romano e a concepção cristã de alma, baseada na noção de sujeito. Touraine (1994) destaca que a modernidade passou por uma crise justamente por ter ignorado o sujeito como parte do processo e restringido sua definição sob a ótica da eficácia da racionalidade instrumental, ressaltando que o caminho para superação do entrave está no resgate do homem e seu redirecionamento para o centro da sociedade, que assim se estabelecerá uma nova modernidade.

Ainda na perspectiva do autor, a compreensão de modernidade com o homem no centro pressupõe sua análise sob várias dimensões, destacando a tecnológica (combinando subjetivação e racionalização), a social (entendendo ser fundamental o movimento social para a subjetivação), a política (considerando a democracia como regime para que o homem possa se expressar politicamente) e a cultural (considerando que os valores de liberdade e eficácia se encontram na sua origem).

No Brasil, a ideia de modernidade tem sido atrelada a uma necessidade de as organizações se prepararem para as mudanças ocorridas no mundo corporativo, como salienta Gonçalves (1997), que prevê a adoção de maior grau de modernidade por parte das organizações como premissa para a competição no mercado, através da utilização de estratégias e práticas de gestão que estimulem um comportamento eficaz. O entendimento do autor é pela necessidade de rompimento com práticas passadas, em razão de estas terem se mostrado insuficientes para o novo ambiente, se fazendo necessária a criação de soluções criativas nos contextos organizacionais.

Na direção proposta, Sant'Anna (2002) afirma, ainda com base nas pesquisas de Gonçalves, que para enfrentar as características da sociedade moderna, as organizações precisam ser ágeis e enxutas, focadas nos seus clientes, ter amplo conhecimento do negócio e habilidades para tomadas de decisão em ambientes de maior complexidade. Surgem então, neste novo cenário, novos princípios de organização pautados na comunicação ponta a ponta, na estruturação do trabalho em times e projetos e na avaliação de desempenho por resultados.

Os avanços nas discussões sobre modernidade desencadearam correntes de estudo que passaram a tratar da pós-modernidade. Hall (2006) destaca a concepção da pós-modernidade a partir das mudanças estruturais vivenciadas nas sociedades contemporâneas, ressaltando que o sujeito estável, coerente e unificado existente na modernidade é substituído pelo indivíduo instável e fragmentado.

Giddens (2002) destaca que a pós-modernidade deve ser compreendida para além das mudanças econômicas, asseverando que a globalização também é acompanhada de impactos de cunho social e cultural.

O conjunto de princípios citados se aproxima do modelo organicista de organização defendido por Burns e Stalker (1961), que defende, em oposição ao modelo mecanicista, a transformação organizacional para a adoção de estruturas mais flexíveis e adaptáveis ao novo contexto de constante mudança e inovação. Também propõem a descentralização das decisões

pelos níveis hierarquicamente inferiores na organização e maior confiabilidade nas comunicações informais, bem como o predomínio de interações horizontais e a ênfase no relacionamento humano.

O desafio para as organizações, como destacado por Markert (2000) e Sant'Anna (2002), é encontrar profissionais que disponham de características para lidar com este cenário. A exigência a partir da integração de tarefas e trabalhos é por profissional com comportamento independente na solução de problemas, capacidade de trabalhar em grupo e pensar a partir de sistemas cada vez mais interligados.

Baseados neste novo cenário competitivo, Fleury e Fleury (1995) verificam tendências e pressupostos para as novas formas organizacionais, como o agir estratégico e o uso inteligente da informação, ressaltando, porém, que pela complexidade e necessidade da análise contextual, é difícil admitir que venha a existir uma espécie de manual de boas práticas de gestão.

Apesar de não haver unanimidade em uma abordagem capaz de reagir aos novos desafios impostos, Fischer (2001) assegura consenso entre os pesquisadores organizacionais quanto ao modo com que a gestão de recursos humanos vem sofrendo alterações profundas nas últimas décadas.

O autor aponta para os desafios e controvérsias enfrentados pela gestão de pessoas, em que, por um lado, destaca-se a necessidade de colocar o homem como protagonista pelo que tem de insubstituível – criatividade, sensibilidade e emoção –, enquanto, por outro, os ambientes e contextos organizacionais se encontram ainda sob ótica mecanicista, possibilitando poucas oportunidades para o que se tem de mais humano.

Na direção de sistematização da complexidade abordada, Eboli (1996) propõe indicadores para medir o grau de modernidade das organizações, baseada nas ideias de Touraine (1994) e de pensadores nacionais, como Buarque (1994) e Zajdsznajder (1993). A autora considera em sua análise os principais atributos da sociedade moderna, por entender que são estes os reproduzidos pelas organizações e capazes de serem medidos nos contextos-alvo de estudo, conseguindo objetivar e aproximar as discussões do nível tático das organizações, como vemos no Quadro 2.

Quadro 2. Indicadores de modernidade organizacional segundo Eboli

Dimensões	Indicadores de modernidade organizacional
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Permite ambiguidades e diversidade • Permite e estimula a diversidade de práticas, comportamentos e atitudes • Valoriza a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade • Orientação para o futuro, embora não elimine o passado • Preocupa-se com princípios éticos • Clima interno favorece mudanças, inovação e aprendizagem
Política	<ul style="list-style-type: none"> • Regime político democrático • Processo decisório descentralizado e democrático • Existência de sistemas de representação • Permite que os atores sociais se formem e ajam livremente • Compromete as pessoas com seus processos • Estimula a ação política • Favorece a consciência e o exercício da cidadania • Estimula a autonomia, a iniciativa de ação e decisão • Conflito é um sintoma saudável
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Alteridade é a base das relações sociais • Horizontalização das relações sociais • Encoraja a integração social • Estimula a participação das pessoas nos processos organizacionais • Diminui as distâncias e barreiras sociais • Objetivos sociais subordinam-se a valores éticos • Favorece que as pessoas se mantenham informadas • Favorece que as pessoas atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Há definição clara da missão, objetivos, estratégias e metas • Elabora projetos • Direção tem visão de longo prazo e preocupa-se com planejamento • Políticas e práticas promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas • Políticas e práticas estimulam o autodesenvolvimento • Preocupa-se em avaliar resultados, em âmbito organizacional e pessoal
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos econômicos subordinam-se a objetivos sociais e princípios éticos • Preocupação com eficácia e prosperidade traduz-se em participação no mercado, produtividade, lucratividade, rentabilidade, retorno sobre investimentos e qualidade dos produtos ou serviços ofertados
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza tecnologias que favoreçam a eficácia • Flexibilidade para a inovação • Aspectos técnicos subordinam-se à racionalidade econômica • Harmonia entre tecnologia e utilização da criatividade humana • Tecnologia é meio e não fim • Tecnologia favorece a interação social • Combina universo técnico e cultural • Favorece o alto grau de informação das pessoas

Fonte: adaptado de Eboli (1996, p. 47).

Para análise de qualquer organização a partir da noção de modernidade, de acordo com Eboli (1996), é fundamental elencar os indicadores para mensuração da modernidade organizacional. Nesta pesquisa, adotaremos como base os indicadores propostos pela autora para avaliar o grau de modernidade organizacional de organizações profissionais no Brasil, mais precisamente, de alguns escritórios de advocacia que, em momento de profunda

transformação e contradições nas práticas de gestão como as destacadas na seção anterior, apresentam-se como relevantes alvos de estudo.

Reconhecendo a importância de aprofundar as questões atinentes à modernidade e apoiados mais uma vez nos pensamentos de Touraine e nas ideias pós-modernas, que atribuem a crise da modernidade ao afastamento do indivíduo do centro das discussões, nos parece salutar conectar estes estudos com os processos de influência, a fim de investigá-los enquanto possíveis fatores intervenientes, razão pela qual aproximar as ideias de modernidade com o constructo de liderança pode apresentar resultados importantes. Na próxima seção, discutiremos aspectos contemporâneos de liderança, mais especificamente no seu enfoque relacional.

2.2 A liderança sob enfoque relacional

O constructo “liderança” é alvo de inúmeros estudos que merecem destaque e revisão para sua melhor compreensão até contextualizarmos a chegada dos estudos mais recentes ligados a liderança relacional, principal enfoque deste trabalho. Bass (1990), faz registro de que os primeiros escritos sobre o tema, de 2.300 a.C. e origem egípcia, tratam a liderança de forma transcendental ao homem, relacionando-a a forças superiores. Maquiavel, em *O príncipe* (1513), enfatiza as formas como o líder deveria proceder e quais os procedimentos para se manter no poder.

No século XIX, atenta-se para discussões ligadas à Teoria dos Traços. O foco passa a ser a identificação das características de grandes personalidades, em uma tentativa de assegurar que, seguindo aspectos objetivos destas figuras, se estaria aproximando de maior potencial de liderança (SETERS; FIELD, 1990). Esta abordagem olhava unicamente para o indivíduo e suas características, e os estudiosos chegaram ao consenso da inexistência de traços universais.

Neste cenário de debates e incertezas, merecem destaque os estudos de Kurt Lewin, em que se passa a tratar do comportamento dos líderes em posição de liderança, visando replicar os comportamentos eficazes para formação de novos líderes (BERGAMINI, 1994). Ainda destacando os comportamentos de liderança, de forma mais estruturada temos a ascensão das chamadas Teoria X e Y, de McGregor (1966). O olhar do autor defende a aproximação da realidade organizacional e, ao considerar o ser humano criativo e competente (Teoria Y), propõe a importância de ambientes mais participativos.

O centro da discussão envereda, a partir de uma perspectiva mais ampla, pelo caráter contingencial da liderança, que leva em consideração não só o líder, mas também os liderados

e a própria situação como variáveis determinantes no processo, como atestado pelos estudos de Fiedler (1967). O autor faz a diferenciação entre a liderança orientada para tarefas da gestão e a orientada por relacionamentos, defendendo que a primeira seria mais eficaz em situações de baixa ou alta aceitação de subordinados, enquanto a segunda em casos de aceitação moderada. A importância à essa altura reside na identificação do melhor estilo de liderança para cada situação.

A teoria contingencial, abordada por diversos autores, torna-se marcante pela preocupação na influência e motivação de subordinados, como no modelo abordado por House e Mitchell (1974), que propõem o estímulo de expectativas positivas por parte do líder aos seus liderados, para que estes acreditem no caminho a ser desenvolvido e vislumbrem as recompensas individuais que poderiam aferir, teoria denominada caminho-objetivo (*path-goal*). Ainda nesta abordagem de enfoque situacional, House (1971) classifica quatro tipos de comportamento de liderança, defendendo que o líder deveria adequar sua postura de acordo com a tarefa e os subordinados em questão. São eles: 1. “liderança diretiva”, aquela em que o líder estipula de forma específica tudo o que busca do subordinado e os padrões para fazê-lo; 2. “liderança de apoio”, compreendida pela preocupação com o bem-estar do colaborador; 3. “liderança participativa”, quando a pessoa em posição de liderança solicita sugestões para os processos de tomada de decisão; 4. “liderança orientada para realização”, momento em que o líder demonstra confiança no subordinado e orienta sua tarefa a partir de desafios.

A realidade observada a partir do olhar contingencial e motivacional ao constructo se dá na direção de tentar modificar as pessoas a fim de torná-las líderes (BERGAMINI, 1994), gerando inquietação nos estudiosos e contínua discussão pela não comprovação de resultados eficazes nestes treinamentos com a finalidade descrita acima.

Importante ressaltar, como destacam Sant’Anna, Campos e Lófti (2012), que os caminhos percorridos pelas pesquisas sobre liderança não podem ser subestimados, afinal, somente a partir dos estudos pôde-se perceber maior sistematicidade neste campo de análise para melhor compreensão do processo de liderança. Avanços merecem especial atenção, como a descrição da figura do líder, mesmo que não se aprofundando nas variáveis que afetam seu desempenho, e o debate em torno das teorias contingenciais, ao estabelecerem como premissa a inexistência de estilo universalmente válido e associarem os liderados e situações, reconhecendo-as como parte importante do processo (BERGAMINI, 1994; FIEDLER, 1967).

Aproximando-se do final do século XX, as abordagens desenvolvidas tiveram grande influência dos estudos de James MacGregor Burns, que agrega às pesquisas sobre o tema a

ênfase na sensibilidade a pessoas como parte-chave do processo de liderança. Partindo do estudo de líderes políticos, o autor discute em sua teoria a existência de dois tipos de líder, o transformacional e transacional. Burns (1978) considera a influência em dupla direção, não mais se atendo à interferência do líder sobre o liderado. A liderança transacional prevê uma troca que pode ser de origem econômica, política ou psicológica, sem relação duradoura entre as partes, mas considerando um processo de mútua influência entre líder e seguidor com recompensas ao segundo pelo desempenho de suas tarefas. Já a liderança transformacional, como afirma o autor, leva em consideração a pessoa em sua plenitude, buscando satisfazer as necessidades do seguidor a partir de uma sensibilidade aos desejos e expectativas do outro, tendo como resultado a formação de novos líderes e um relacionamento poderoso para os objetivos da organização.

Ainda adotando o modelo transformacional de Burns, que considera a relevância não só do líder, mas também dos seguidores, Kouzes e Posner (1997) abordam o compartilhamento de aspirações a partir de um relacionamento construído entre as partes. “Assim, definimos a liderança como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (KOUZES; POSNER, 1997, p. 33). Os autores destacam que as ações do líder devem se pautar em valores como os da inspiração de uma visão compartilhada, credibilidade a partir de uma atuação baseada no exemplo, reconhecimento e celebração de conquistas e desafio do cenário estabelecido para fomentar a inovação e processos de melhoria.

No século XXI, aproximando-se das discussões mais contemporâneas sobre a temática, vemos a presença de grande diversidade de variáveis que influenciam no processo e aos quais a liderança se submete: “diante disso, novas abordagens têm sido propostas visando conferir ao constructo da liderança um caráter mais processual, multinível e multidimensional, mais afins à complexidade dos atuais ambientes de negócios e organizacionais” (SANT’ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012, p. 56).

Entre os expoentes da disseminação das novas perspectivas destacam-se Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001), que propõem uma análise a partir de quatro níveis diferentes para aprofundamento do fenômeno da liderança, sendo estes as perspectivas individual, líder-liderado, grupal e coletiva. Os autores demonstram que o nível individual observa as diferenças entre as pessoas ao lidarem com o processo de liderança, já no nível líder-seguidor (*dyad*) o olhar é para cada relação entre a pessoa e seus subordinados, enfatizando que as relações interpessoais são únicas e sempre diferentes. O nível do grupo entende a equipe enquanto unidade, buscado compreender o comportamento do líder em relação a esta. Por fim, no nível

coletivo, percebe-se a existência de vários grupos componentes de um sistema cada vez maior, que se interligam por expectativas partilhadas ou comuns.

Relacionando as abordagens com as organizações, percebe-se que a atenção ao processo de liderança também se dá no âmbito do conhecimento do ambiente interno e da sociedade, não mais restrito à figura do líder e dos seus seguidores. Portanto, como asseveram Sant’Anna, Campos e Lófti (2012), observamos com preocupação a síndrome de construção de um super-homem mencionada por Gitahy e Fischer (1996 apud SANT’ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012), por vislumbrar a necessidade de estudar o fenômeno da liderança para além do âmbito individual e mesmo empresarial, compreendendo suas facetas a partir da análise dos grupos, ambientes e sociedades.

Neste contexto, do que se tem de mais moderno nas discussões do constructo em análise, cinco abordagens merecem destaque pela amplitude de debates no mundo corporativo: “Liderança Autêntica”, Liderança Servidora”, “Liderança Transformacional”, “Liderança Carismática” e “Liderança Relacional” (BRYMAN, 1992; SANT’ANNA; NELSON, 2014).

Como já mencionando, neste estudo pretende-se, além de revisar a literatura sobre o fenômeno da liderança para sua melhor contextualização, aprofundar a análise da liderança relacional, para aferir possíveis correlações entre este e os outros estilos e entre sua presença e o grau de modernidade organizacional dos escritórios de advocacia.

Abordando então a liderança relacional, sua compreensão assume a premissa de que a influência que as pessoas geram nas outras é decorrente da inter-relação de diferentes dimensões, englobando, para além das teorias mais tradicionais, o olhar organizacional e societal (GITTELL, 2011; UHL-BIEN, 2006).

Para Sant’Anna et al. (2017), esse estilo de liderança enfatiza as relações, focando sua investigação em como a liderança é ativada, construída, exercida e reconfigurada, afastando-a, como já destacado previamente, das correntes centradas quase exclusivamente no indivíduo e seu seguidor.

A abordagem relacional aproxima as discussões das próprias organizações profissionais quando busca superar o vínculo da liderança às posições e estruturas muito hierarquizadas, defendendo o debate das relações humanas como um todo e do ambiente em que se dão (QUICK, 2014), sendo marcante a valorização do contexto e das ambiências organizacionais para a real compreensão do processo de liderança. Ou seja, todos os contextos merecem atenção e podem ser alvos de estudo.

A valorização do contexto está na própria definição de liderança relacional, conforme ressaltam Sant'Anna, Nelson e Carvalho Neto (2015), que se remetem à definição de uma das principais referências no tema e precursoras da linha de pesquisa, Mary Uhl-Bien, entendendo-a como um processo de influência social resultante de uma construção relacionada às conexões entre o indivíduo, a organização e o contexto nos quais estão inseridos.

A autora estabelece pressupostos para a compreensão da liderança enquanto relacional, merecendo destaque o fato de a entender enquanto comportamento e não uma posição formal, atrelando-a ao contexto. Para Uhl-Bien (2006), na perspectiva relacional, diferentemente da perspectiva da “entidade” (olhar focado no indivíduo), a liderança é emergente do coletivo e inseparável do contexto em que é exercida, dando grande importância à investigação dos fatores intervenientes na dinâmica do exercício do processo.

Day e Harrison (2007) definem a liderança relacional como compartilhada por determinado sistema social, pertencente ao coletivo e envolvendo significados que são base para as ações no contexto em análise. Além disso, os autores retratam como seria possível o desenvolvimento de um capital social quando se retira o foco da perspectiva do indivíduo e se adota uma “lente coletiva” ao processo de liderança.

Os autores Cunliffe e Eriksen (2011) acrescentam mais três enfoques teóricos na perspectiva relacional de Uhl-Bien (2006). Distanciando-a ainda mais da perspectiva de “entidade”, os estudiosos debatem as denominadas “rede-ator”, construção social” e “pós-heróica”. A primeira teoria considera o indivíduo como um entre tantos atores de uma rede que compõem a construção do processo de liderança. Na liderança como construção social, a análise concentra-se nos microprocessos, em que os líderes constroem as identidades, estratégias e valores que os mantêm conectados às organizações. Por fim, na perspectiva pós-heróica da liderança relacional que os autores abordam, a ênfase encontra-se na investigação de como a liderança é exercida em organizações não hierárquicas, com destaque para a análise de elementos como confiança, colaboração e comportamento organizacional.

Percebem-se algumas diferenças nas abordagens de liderança relacional, porém, alguns elementos são consolidados e comuns quando discutidos pelos estudiosos. Gittel (2011) assegura que dois elementos se revelam permanentes: a noção de liderança descentralizada e coletiva, bem como a noção de liderança não atrelada a posições hierárquicas. Ressalta também que as características do líder que se relaciona com toda essa complexidade são daquele com capacidade de pensamento analítico e com habilidade para integrar ambientes de incerteza.

Admitindo a liderança como processo e considerando-a para além do âmbito individual, os estudos direcionam-se adotando a perspectiva relacional para o aprofundamento das discussões em contextos específicos, a fim de compreender suas interseções em diferentes níveis.

A partir de estudos e interações com ocupantes de posições em que o exercício da liderança é fortemente exigido, incluindo organizações de diversos setores e portes, Sant’Anna, Nelson e Carvalho Neto definem a liderança relacional como um fenômeno multinível e multidimensional, compreendendo a inter-relação entre as dimensões societal, organizacional e individual. Em tal articulação, os autores identificam um conjunto de características potencialmente definidoras do estilo relacional:

Dimensão individual: capacidade de inspirar e mobilizar as competências disponíveis, por meio de intervenções, práticas e instrumentos que permitam a compreensão e desenvolvimento do indivíduo em sua relação consigo mesmo, com seus pares, colegas e demais agentes por ele impactados. Nesse nível, é considerada a aderência entre motivações, estilo pessoal, valores, conhecimentos, autoridade, autoconhecimento e carreira.

Dimensão organizacional: capacidade de desenvolver e aplicar dispositivos que configurem uma ambiência organizacional de alta performance, maximizando a diversidade de competências e subjetividades envolvidas. Incluem-se, aqui, a capacidade de promover a sinergia entre estratégias, políticas e práticas de gestão, processos organizacionais e cultura.

Dimensão societal: capacidade de difundir valores éticos e sustentar a coerência entre as políticas, práticas e comportamentos organizacionais, levando em consideração os diferentes *stakeholders*, direta ou indiretamente envolvidos. (SANT’ANNA; NELSON; CARVALHO NETO, 2015, p. 20, grifo dos autores)

A partir da perspectiva dos autores, propõe-se para mensuração da liderança relacional os seguintes indicadores, conforme dispostos no Quadro 3, que serão base para a elaboração de questionário que servirá a presente pesquisa.

Quadro 3. Indicadores de liderança relacional segundo Sant’Anna, Nelson e Carvalho Neto

Dimensões	Indicadores
Societal	<ul style="list-style-type: none"> • Coerência entre valores organizacionais preconizados pelas lideranças e valores sociais • Coerência entre valores organizacionais preconizados pelas lideranças e políticas de gestão adotadas • Coerência entre valores organizacionais preconizado pelas lideranças e práticas de gestão implementadas • Coerência entre valores organizacionais e comportamento das lideranças • Comportamento das lideranças diante de diferentes <i>stakeholders</i>: empregados, prestadores de serviço, comunidade, fornecedores, clientes • Reputação das lideranças em meio aos públicos interno e externo • Comportamento das lideranças diante de mudanças no macroambiente de negócios • Atenção das lideranças quanto às agendas e questões relevantes aos diferentes

	<p>públicos da organização: empregados, prestadores de serviço, comunidade, fornecedores, clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamento ético das lideranças
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização • Há abertura das lideranças para ouvir as pessoas • Políticas e práticas difundidas pelas lideranças têm por base o crescimento e o desenvolvimento das pessoas • Os resultados financeiros são o principal foco das ações das lideranças da organização • Para as lideranças “os fins justificam os meios” • As lideranças da organização inspiram as pessoas à inovação • As lideranças da organização inspiram as pessoas ao desenvolvimento profissional • As lideranças da organização inspiram as pessoas ao crescimento pessoal • As lideranças da organização inspiram as pessoas ao exercício da cidadania • As lideranças da organização são orientadas a resultados • As lideranças da organização são orientadas ao controle • Na organização prevalece o “manda quem pode, obedece quem tem juízo” • As lideranças envolvem as pessoas nas principais decisões que afetam os seus trabalhos • Tenho confiança nas lideranças da organização • Percebo as lideranças comprometidas com a organização • Percebo uma grande distância entre mim e as lideranças da organização • Não concordo com a forma como a liderança é exercida na organização • Não considero que as lideranças da organização possam contribuir para o meu desenvolvimento profissional • O estilo das lideranças da organização é, no geral, conservador • O estilo das lideranças da organização é, no geral, tradicional • O estilo das lideranças da organização é, no geral, arrojado e inovador • O estilo das lideranças da organização é, no geral, participativo • O estilo das lideranças da organização é, no geral, conciliador • O estilo das lideranças da organização é, no geral, frio e calculista • O estilo das lideranças da organização é, no geral, orientado ao comando-controle • O estilo das lideranças da organização é, no geral, autocrático • O estilo das lideranças da organização é, no geral, burocrático • O estilo das lideranças da organização é, no geral, <i>laissez-faire</i> • As lideranças da organização fazem diferença • A cultura da organização é um retrato de suas lideranças • A principal marca das lideranças da organização é o carisma • A principal marca das lideranças da organização é o conhecimento da gestão do negócio • A principal marca das lideranças da organização é o conhecimento no campo jurídico • A principal marca das lideranças da organização são suas relações com o mundo externo • As lideranças me dão autonomia para o exercício do meu trabalho • Sinto-me controlado pelas lideranças da organização • As lideranças da organização limitam meu desempenho • As lideranças da organização criam condições para o desempenho do meu trabalho • As lideranças da organização “abrem portas” que facilitam o desempenho do meu trabalho • As lideranças da organização tolhem o meu crescimento profissional • As lideranças da organização são <i>low-profile</i> • As lideranças da organização são consideradas “líderes” por serem os donos do negócio • O líder da organização é considerado como tal por ser o fundador • Todos na organização se consideram líderes • A distância líder-liderado não é marcante na organização • Considero o estilo de liderança da organização avançado • Nunca parei para pensar no estilo das lideranças da organização • Para mim, o estilo das lideranças da organização é indiferente • Vejo diferenças entre os estilos das diferentes lideranças da organização

	<ul style="list-style-type: none"> • Não considero liderança um elemento importante na dinâmica da organização • As relações na organização são horizontalizadas
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Considero liderança uma competência importante ao exercício da minha profissão • Para mim, “liderar” é sinônimo de “mandar” • Liderança é um tema prioritário no desenvolvimento de minhas competências • Liderar é uma competência para pessoas diferenciadas • Sinto-me uma liderança no meu campo profissional • Sinto-me uma liderança na organização • Sinto-me mais líder fora que dentro da organização • Tenho facilidade no exercício da liderança • Prefiro “comandar” a “obedecer” • Não me reconheço como uma liderança • No meu trabalho não vejo como exercer liderança • Liderança, para mim, deriva de conhecimento técnico • Considero ser possível desenvolver a capacidade de liderança • Para mim, liderança é inata • Sinto facilidade em influenciar pessoas • Sinto-me confortável na gestão de equipes • Prefiro trabalhar sozinho • O desenvolvimento de competências em liderança pode contribuir no meu crescimento profissional • Preocupo-me com o desenvolvimento das chamadas “<i>soft skills</i>” • Considero entediante gerenciar pessoas • Para mim, “competência” é sinônimo de “competência técnica” • Para mim, líder é aquele que detém conhecimento técnico • Sinto-me mais comprometido com minha profissão que com a organização em que trabalho • Liderança para mim é um conceito muito abstrato • Estou mais interessado em influenciar pessoas fora da organização que dentro dela • Sinto-me mais orientado a agir segundo minhas crenças e opiniões que as dos outros • Considero liderança um tema relevante à minha prática profissional • Para mim, liderança é um traço pessoal • Não vejo como desenvolver liderança: “ou se é líder ou não se é” • Liderança é algo que pode ser construído no dia a dia das relações • Liderança está diretamente associada à posição hierárquica ocupada pelo indivíduo na organização • Gosto de tomar decisões • Prefiro lidar com questões concretas, objetivas, a lidar com comportamentos • Não há liderança sem ordem e processos bem definidos • Sinto facilidade em convencer pessoas sobre meus projetos e iniciativas • Prefiro falar a escutar • Poder é algo que me atrai • Gosto de lidar com gente • Liderar é controlar • Gosto de exercer o poder • Sinto-me mais orientado a tarefas que a pessoas • Na minha família, sou comumente apontado como uma liderança • Em grupos, sempre tomo as iniciativas • Para mim, liderança forte é aquela que se impõe • Não me sinto bem lidando com incertezas e ambiguidades • Prefiro lidar com situações em que detenho certo controle das variáveis envolvidas • Lido bem com as diferenças desde que, ao final, prevaleça minha opinião

	<ul style="list-style-type: none"> • Em relações com pessoas que não conheço procuro “ficar na minha” • Em reuniões e/ou trabalhos em grupos sempre me prontifico a ser o relator • Em reuniões e/ou trabalhos em grupos sempre falo mais que outros • Situações fora do previsto me são altamente estressantes • Lido bem com posições e opiniões diferentes da minha • Ganhar é minha meta: não tolero perder • Tenho muita paciência para transmitir meus conhecimentos a outras pessoas: a profissão de professor me seria uma alternativa de carreira • Sinto-me um profissional orientado a metas e resultados • A busca de consenso é uma característica do meu perfil: tenho dificuldades em lidar com conflitos • Diante de pressões, prefiro atuar do meu jeito a escutar opiniões de outras pessoas • Arriscar não é comigo • Lidar com pressões me deixa estressado • Prefiro trabalhar com pessoas iguais a mim • Não suportaria ocupar a posição de síndico de um condomínio • Instituições militares são bons exemplos de organizações em que a liderança funciona
--	--

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Sant’Anna, Nelson e Carvalho Neto (2015).

Esta abordagem com enfoque relacional vem sendo discutida em variados contextos, inclusive em alguns que se aproximam dos alvos do presente estudo, como é o caso das organizações em saúde, também classificadas por Mintzberg (2003) como organizações profissionais de capital intensivo.

Nesta perspectiva, Fulop e Mark (2013) destacam que a justificativa para pesquisas envolvendo a liderança relacional em organizações da saúde está no fato de que, pela necessidade de melhorias neste tipo de corporação, vêm ganhando força os estudos que deixam de considerar a abordagem meramente individual e “heroica” do constructo, passando para a relevância do capital humano e social de maneira coletiva. Por analogia, parece-nos relevante análise semelhante no mercado jurídico.

Ainda nas pesquisas que tratam a liderança relacional em organizações da saúde, Cleary et al. (2018) contribuem com estudo sobre o desenvolvimento de liderança neste segmento, destacando a importância de se admitir o devido potencial da liderança “distribuída” e a noção do fenômeno enquanto interpessoal e associado a colaboração, confiança, empatia e empoderamento.

Compreendendo a liderança relacional sempre associada ao contexto em análise, parece-nos ainda mais importante a sua investigação de forma conjunta com as políticas e práticas de gestão nas organizações que, ao lado do constructo de modernidade, foram discutidas na seção anterior deste trabalho. Passaremos, então, para a aplicação do método de pesquisa aqui desenvolvido, buscando compreender possíveis correlações entre este tipo de liderança e os níveis de modernidade em escritórios de advocacia.

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA

Neste tópico, abordaremos as características básicas da pesquisa, assim como a sua população e amostra. Ademais, discutiremos os instrumentos de coleta de dados, expondo o protocolo integral, que é composto de três blocos padronizados. Ao fim, a análise de dados será apresentada de maneira descritiva.

3.1 Características básicas da pesquisa

A presente pesquisa tem abordagem quantitativa, visando identificar inicialmente as diferentes condições relacionadas à modernidade e à liderança em escritórios de advocacia situados em Belém (Pará). Pesquisas exploratórias auxiliam no aumento do conhecimento sobre o fenômeno que investigam, bem como geram ideias que podem, futuramente, guiar novos estudos (ANUNCIACÃO; MOGRABI; LANDEIRA-FERNANDEZ, 2019).

3.2 População e amostra

A Tabela 1 apresenta o quantitativo dos escritórios pesquisados. Em relação ao Esc(1), 100% da população foi acessada, já em relação ao Esc(2), 56% da população foi avaliada. No Esc(3), 28%, no Esc(4), 55%, no Esc(5), 89%, e no Esc(6), 83%. Não foi possível obter dados sobre o Esc(7) por questões de privacidade solicitada, motivo pelo qual ele não foi incluído na Tabela 1.

Tabela 1. População e amostra

	Esc(1)	Esc(2)	Esc(3)	Esc(4)	Esc(5)	Esc(6)
Sócios	4	3	6	5	3	2
Advogados Sênior	1	1	6	0	0	0
Advogados Pleno	0	1	7	3	2	0
Advogados Júnior	0	2	7	0	7	2
Estagiários	1	2	12	3	4	2
Coordenadores de área	0	0	1	0	1	0
Gestores não advogados	0	0	1	0	1	0

3.3 Instrumentos de coleta de dados

O protocolo aplicado é composto por instrumentos com estudos prévios de validação, bem como por instrumentos em desenvolvimento, contando com escalas padronizadas de resposta graduais (Likert). O protocolo é formado por três blocos de assertivas, divididos da seguinte forma:

BLOCO I – Trata-se do Questionário de modernidade (SANT’ANNA et al., 2016), composto por 23 itens que dividem os resultados em três fatores, denominados “Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas”, “Modernidade Política” e “Modernidade Cultural”. A Figura 1 apresenta os itens associados aos seus respectivos fatores.

Modernidade Administrativa e das Práticas de Gestão de Pessoas	O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência
	A organização é fortemente orientada para resultados
	Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho
	A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação
	As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua
	Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa
	A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas
	A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas
	As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas
	A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos
	As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional
	De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização
	A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais
Modernidade Política	O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes
	O processo decisório na organização é descentralizado
	A organização favorece a autonomia para tomar decisões
	No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático
	Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes
A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	
Modernidade Cultural	O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas
	O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho
	Na organização há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar
	A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual

Figura 1. Quadro de fatores propostos por Sant’Anna et al.

Fonte: Sant’Anna et al. (2016). Utilizada com permissão.

BLOCO II – Trata-se do Questionário de liderança relacional, instrumento em desenvolvimento neste trabalho. Após uma sequência de análises (descrita na seção resultados), a versão final do instrumento foi composta por 37 itens, respondidos em escala Likert de 11 pontos (0 a 10), que apresentam um componente geral relacionado à magnitude da liderança relacional.

BLOCO III – Conjunto de assertivas/questões que buscam identificar e delinear o perfil e os dados sociodemográficos, escolares e profissionais dos participantes da pesquisa.

O protocolo utilizado encontra-se integralmente no Apêndice A.

3.4 Participantes e procedimentos

Os participantes foram alocados no estudo em função de condições situacionais, relacionadas ao desenvolvimento do trabalho. Inicialmente, para avaliar os itens propostos na Escala de liderança relacional, recrutou-se, intencionalmente, três juízes. Esses especialistas tinham estudo/conhecimento em liderança por tempo superior a cinco anos e possuíam, no mínimo, um mestrado.

Já para avaliar a adequação empírica e contextual das escalas, bem como para permitir um ambiente de maior aderência à proposta do trabalho, o protocolo integral da pesquisa foi aplicado em três participantes-piloto. Essa amostra foi eleita intencionalmente e composta por três advogados, com escolaridade igual ou superior à pós-graduação e tempo de vivência na profissão de cinco anos no mínimo.

Finalmente, 50 participantes de 7 escritórios diferentes, selecionados por conveniência, participaram da etapa de coleta de dados da pesquisa. Os resultados demográficos encontram-se apresentados na Tabela 2. É possível verificar que a maioria das pessoas que responderam à pesquisa é do sexo masculino (66%), entre 21 e 25 anos (44%), solteiros(as) (82%) e com tempo de 1 a 3 anos de profissão (ou de contato com escritórios de advocacia, para os estagiários) (36%). Em relação à escolaridade, os participantes têm, majoritariamente, pós-graduação (40%) e atuam entre um tempo superior a 1 ano e inferior a 3 anos no escritório atual (38%). Estagiários foram os participantes mais volumosos nesta pesquisa (32%).

Tabela 2. Resultados demográficos sobre os participantes da pesquisa

Variável	Categorias	Fabs	%
1. Em qual escritório você trabalha?	Esc(1)	6	12,0%
	Esc(2)	5	10,0%
	Esc(3)	11	22,0%
	Esc(4)	6	12,0%
	Esc(5)	16	32,0%
	Esc(6)	5	10,0%
	Esc(7)	1	2,0%
2. Se você ainda está cursando a graduação, qual seu período?	2º	1	6,7%
	4º	1	6,7%
	6º	1	6,7%
	8º	9	60,0%
	9º	1	6,7%
	10º	2	13,3%
3. Gênero	Feminino	17	34,0%
	Masculino	33	66,0%
4. Faixa etária	Até 20 anos	4	8,0%
	De 21 a 25 anos	22	44,0%
	De 26 a 30 anos	19	38,0%
	De 31 a 35 anos	5	10,0%
5. Estado civil	Casado(a)	8	16,0%
	Divorciado(a) ou separado(a)	1	2,0%
	Solteiro(a)	41	82,0%
6. Tempo de profissão (conte apenas os anos depois de formado)	Até 1 ano	11	22,0%
	De 1 a 3 anos	18	36,0%
	De 3 a 5 anos	7	14,0%
	De 5 a 10 anos	10	20,0%
	De 10 a 15 anos	4	8,0%
7. Escolaridade mais alta alcançada	Cursando a graduação	15	30,0%
	Graduação	9	18,0%
	Extensão	1	2,0%
	Pós-graduação (especializações/MBA)	20	40,0%
	Mestrado	4	8,0%
	Doutorado	1	2,0%
8. Tempo em que está no escritório atual	Até 1 ano	16	32,0%
	De 1 a 3 anos	19	38,0%
	De 3 a 5 anos	4	8,0%
	De 5 a 10 anos	9	18,0%
	De 10 a 15 anos	2	4,0%
9. Atualmente, qual sua posição no escritório em que você trabalha?	Advogado associado	2	4,0%
	Advogado Júnior	6	12,0%
	Advogado Pleno	5	10,0%
	Advogado Sênior	2	4,0%
	Coordenador de área	3	6,0%
	Estagiário	16	32,0%
	Gestor não advogado	1	2,0%
	Sócio	15	30,0%

Nota: Fabs significa frequência absoluta

3.5 Tratamento e análise dos dados

Essa pesquisa contou com diferentes técnicas analíticas, realizadas sucessivamente para responder às questões levantadas no trabalho. Inicialmente, para verificar a adequação do conteúdo dos itens no instrumento desenvolvido especificamente para este trabalho (Escala de liderança relacional), juízes foram selecionados e a técnica de coeficiente de validade de conteúdo (CVC) foi integralmente realizada.

Nesta técnica, os CVC tanto de cada item quanto do total da escala foram computados em adição a um indicador de facilidade de entendimento para o público em questão. Os resultados iniciais obtidos também foram submetidos ao coeficiente de correlação intraclasse (ICC) (ALEXANDRE; COLUCI, 2011; ANUNCIACÃO et al., 2018).

Após a aplicação da versão preliminar da Escala com pilotos, utilizaram-se técnicas de fidedignidade. Nesse sentido, a consistência interna foi estimada pela correlação entre todos os itens do instrumento, bem como por medidas descritivas de média, somatório e desvio-padrão (FURR, 2011).

Finalmente, para responder mais assertivamente às questões aqui elaboradas, a distribuição dos resultados e aspectos multivariados (Análise de componentes principais) foi computada para explorar os possíveis componentes lineares relacionados à variabilidade dos dados (MARÔCO, 2010). Em seguida, modelos lineares gerais foram realizados para investigar a relação entre modernidade organizacional e liderança relacional, bem como o efeito das variáveis sociodemográficas nos resultados. Esses modelos são frequentemente utilizados em ciências humanas e tem adequação às questões desenvolvidas durante a pesquisa (HOWELL, 2011)

O nível de significância foi previamente estipulado em 0,05. Todas as análises foram realizadas no software R 3.6.1 (R CORE TEAM, 2015), com auxílio dos pacotes Tidyverse (WICKHAM, 2016), apaTables (STANLEY; SPENCE, 2018) e Psych (REVELLE, 2018).

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico, abordaremos os resultados das etapas analíticas da pesquisa. Nesse sentido, serão inicialmente apresentados os aspectos realizados para coletar evidências sobre o conteúdo dos itens e, em seguida, os resultados estatísticos que englobam as questões aqui exploradas. Nesta última etapa, gráficos e tabelas contribuirão com a apresentação dos aspectos descritivos, sendo estes a base para a discussão dos resultados.

4.1 Coeficiente de validade de conteúdo

A primeira versão do instrumento sobre liderança relacional foi composta, propositalmente, por 161 itens, e a contribuição dos juízes tinha objetivo de filtrar somente aqueles cujo conteúdo fosse considerado aderente e de fácil compreensão para os componentes de bancas jurídicas. Inicialmente, para verificar a concordância entre os juízes, computou-se o ICC. Essa estatística é especialmente adaptada para verificar a concordância entre dois ou mais avaliadores sobre o mesmo item. Uma vez que os juízes foram previamente selecionados e o interesse era verificar a concordância absoluta, a modelagem considerou *two-way fixed* e *absolute agreement*.

A Tabela 3 apresenta os resultados. É possível verificar que, para aderência, o valor de ICC é 0,386 ($p < 0,01$), indicando uma forte consistência entre os três juízes para este quesito. Entretanto, os juízes foram discordantes sobre a dificuldade dos itens ($ICC = 0,195$, $p > 0,05$), indicando julgar esse quesito de forma díspar.

Tabela 3. Resultados da correlação intraclasse (ICC)

	ICC	Intervalo de confiança 95%		Teste F com valor real 0			
		Limite inferior	Limite superior	Valor	df1	df2	P-valor
<i>Aderência</i>							
Medidas únicas	0,629	0,550	0,701	6,207	160	320	< 0,01
Medidas médias	0,836	0,786	0,875	6,207	160	320	< 0,01
<i>Facilidade</i>							
Medidas únicas	-0,058	-0,119	0,018	0,694	160	320	0,995
Medidas médias	-0,195	-0,468	0,053	0,694	160	320	0,995

Nesse sentido, os valores esperados em relação à dificuldade foram investigados em cada um dos três juízes. Os resultados são significativos ($F(2,320) = 431,803$, X^2 de Friedman = 151,076, $p < 0,01$), e o primeiro juiz teve resultados significativamente distintos tanto do segundo juiz ($\Delta = 2,789$, $p < 0,01$) quanto do terceiro ($\Delta = 2,882$, $p < 0,01$). A Figura 2 expõe esses resultados.

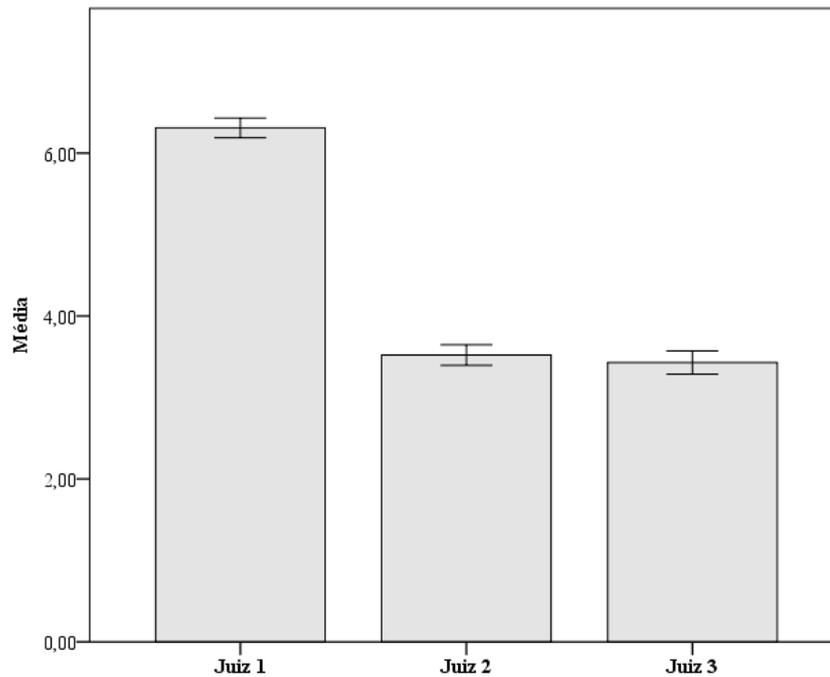


Figura 2. Média dos juízes sobre facilidade

Uma vez que tais diferenças estão somente na avaliação da dificuldade dos itens e que isso pode ser parcialmente entendido pelas diferentes áreas de formação dos juízes, optou-se por prosseguir as análises de acordo com o roteiro típico de análise de conteúdo. Nesse sentido, à luz de outros trabalhos empíricos, o CVC foi computado com as respostas e o viés dos juízes (PEI) (ALEXANDRE; COLUCI, 2011; ANUNCIAÇÃO et al., 2018). A partir dos critérios de análise empregados, duas versões foram obtidas.

A Versão A do instrumento conta com itens com aderência e facilidade de 0,7 ou superior. Por esse critério, a escala é composta de 32 itens e tem CVCi total de 0,74. Esse indicador permite concluir que os juízes avaliaram o conteúdo dos itens como aderentes à proposta e fáceis de serem compreendidos. A Tabela 4 apresenta tais resultados.

Tabela 4. Resultados descritivos do CVC (Versão A)

Item	Conteúdo	Aderência		Facilidade	
		Média	CVCi	Média	CVCi
36	Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização	6,667	0,915	5,333	0,725
2	Reputação das lideranças em meio aos públicos interno e externo	6,333	0,868	6,333	0,868
15	Tenho confiança nas lideranças da organização	6,333	0,868	6,333	0,868
37	Há abertura das lideranças para ouvir as pessoas	6,333	0,868	5,333	0,725
120	Gosto de lidar com gente	6,333	0,868	5,333	0,725
6	Coerência entre valores organizacionais preconizados pelas lideranças e valores da sociedade	6,000	0,820	6,000	0,820
4	Atenção das lideranças quanto às agendas e questões relevantes aos diferentes públicos da organização: empregados, prestadores de serviços, comunidade, fornecedores, clientes	6,000	0,820	5,667	0,772
17	O estilo das lideranças da organização é, no geral, participativo	6,000	0,820	5,333	0,725
31	Coerência entre valores organizacionais e comportamento das lideranças	6,000	0,820	5,333	0,725
112	Liderança é algo que pode ser construído no dia a dia das relações	6,000	0,820	5,333	0,725
148	As lideranças mantêm prontamente atitudes que respeitam diferenças e valorizam a equidade e o envolvimento	6,000	0,820	5,333	0,725
151	As lideranças encorajam outras pessoas compartilhando informações, trazendo pessoas para o processo de grupo e promovendo a aprendizagem individual e em grupo	6,000	0,820	5,333	0,725
154	As lideranças mostram apreço pela contribuição de outras pessoas	6,000	0,820	5,333	0,725
158	As lideranças consideram pontos de vista opostos e os valores de outras pessoas na tomada de decisões	6,000	0,820	5,333	0,725
35	Comportamento ético das lideranças	5,667	0,772	7,000	0,963
9	As lideranças da organização inspiram as pessoas ao desenvolvimento profissional	5,667	0,772	6,333	0,868
14	As lideranças envolvem as pessoas nas principais decisões que afetam os seus trabalhos	5,667	0,772	5,333	0,725
19	As lideranças me dão autonomia para o exercício do meu trabalho	5,667	0,772	5,333	0,725
29	O desenvolvimento de competências em liderança pode contribuir no meu crescimento profissional	5,667	0,772	5,333	0,725
66	As lideranças me dão autonomia para o exercício do meu trabalho	5,667	0,772	5,333	0,725
95	Considero ser possível desenvolver a capacidade de liderança	5,667	0,772	5,333	0,725
97	Sinto facilidade em influenciar pessoas	5,667	0,772	5,333	0,725
98	Sinto-me confortável na gestão de equipes	5,667	0,772	5,333	0,725
100	O desenvolvimento de competências em liderança pode construir no meu crescimento profissional	5,667	0,772	5,333	0,725
134	Lido bem com posições e opiniões diferentes da minha	5,667	0,772	5,333	0,725
152	As lideranças compartilham tarefas importantes com outras pessoas	5,667	0,772	5,333	0,725
153	As lideranças reconhecem as habilidades dos outros	5,667	0,772	5,333	0,725
159	As lideranças incentivam um processo compartilhado de liderança por meio da criação de oportunidade e responsabilidade para os outros	5,667	0,772	5,333	0,725

69	As lideranças da organização criam condições para o desempenho do meu trabalho	5,333	0,725	5,333	0,725
70	As lideranças da organização “abrem portas” que facilitam o desempenho do meu trabalho	5,333	0,725	5,333	0,725
160	As lideranças fornecem objetivos estratégicos e inspiradores	5,333	0,725	5,333	0,725
161	As lideranças têm visão, muitas vezes trazendo ideias sobre possibilidades para o futuro	5,333	0,725	5,333	0,725
Resultados descritivos					
	Média CVCi		0,80		0,74
	PEI = 0,04				
	CVC escala = 0,74				

Contrastando com o primeiro resultado, a escala em sua Versão B apresenta 40 itens com CVCi igual ou superior a 0,7, mas com critério mais brando no que se refere à dificuldade. Nesta versão, itens com CVCi de 0,6 ou superior foram preservados. O CVC da escala é de 0,72, indicando sua adequação de conteúdo e facilidade de compreensão. A Tabela 5 traz os resultados.

Tabela 5. Resultados descritivos do CVC (Versão B)

Item	Conteúdo	Aderência		Facilidade	
		Média	CVCi	Média	CVCi
36	Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização	6,667	0,915	5,333	0,725
2	Reputação das lideranças em meio aos públicos interno e externo	6,333	0,868	6,333	0,868
15	Tenho confiança nas lideranças da organização	6,333	0,868	6,333	0,868
7	Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização	6,333	0,868	5,333	0,725
37	Há abertura das lideranças para ouvir as pessoas	6,333	0,868	5,333	0,725
120	Gosto de lidar com gente	6,333	0,868	5,333	0,725
1	Coerência entre valores organizacionais e comportamento das lideranças	6,333	0,868	5,000	0,677
65	A principal marca das lideranças da organização são suas relações	6,333	0,868	5,000	0,677
6	Coerência entre valores organizacionais preconizados pelas lideranças e valores da sociedade	6,000	0,820	6,000	0,820
4	Atenção das lideranças quanto às agendas e questões relevantes aos diferentes públicos da organização: empregados, prestadores de serviços, comunidade, fornecedores, clientes	6,000	0,820	5,667	0,772
17	O estilo das lideranças da organização é, no geral, participativo	6,000	0,820	5,333	0,725
112	Liderança é algo que pode ser construído no dia a dia das relações	6,000	0,820	5,333	0,725
148	As lideranças mantêm prontamente atitudes que respeitam diferenças e valorizam a equidade e o envolvimento	6,000	0,820	5,333	0,725
151	As lideranças encorajam outras pessoas compartilhando informações, trazendo pessoas para	6,000	0,820	5,333	0,725

	o processo de grupo e promovendo a aprendizagem individual e em grupo				
154	As lideranças mostram apreço pela contribuição de outras pessoas	6,000	0,820	5,333	0,725
158	As lideranças consideram pontos de vista opostos e os valores de outras pessoas na tomada de decisões	6,000	0,820	5,333	0,725
32	Comportamento das lideranças diante de diferentes <i>stakeholders</i> : empregados, prestadores de serviços, comunidade, fornecedores, clientes	6,000	0,820	5,000	0,677
35	Comportamento ético das lideranças	5,667	0,772	7,000	0,963
9	As lideranças da organização inspiram as pessoas ao desenvolvimento profissional	5,667	0,772	6,333	0,868
14	As lideranças envolvem as pessoas nas principais decisões que afetam os seus trabalhos	5,667	0,772	5,333	0,725
19	As lideranças me dão autonomia para o exercício do meu trabalho	5,667	0,772	5,333	0,725
29	O desenvolvimento de competências em liderança pode contribuir no meu crescimento profissional	5,667	0,772	5,333	0,725
95	Considero ser possível desenvolver a capacidade de liderança	5,667	0,772	5,333	0,725
97	Sinto facilidade em influenciar pessoas	5,667	0,772	5,333	0,725
98	Sinto-me confortável na gestão de equipes	5,667	0,772	5,333	0,725
100	O desenvolvimento de competências em liderança pode construir no meu crescimento profissional	5,667	0,772	5,333	0,725
134	Lido bem com posições e opiniões diferentes da minha	5,667	0,772	5,333	0,725
152	As lideranças compartilham tarefas importantes com outras pessoas	5,667	0,772	5,333	0,725
153	As lideranças reconhecem as habilidades dos outros	5,667	0,772	5,333	0,725
159	As lideranças incentivam um processo compartilhado de liderança por meio da criação de oportunidade e responsabilidade para os outros	5,667	0,772	5,333	0,725
38	Políticas e práticas difundidas pelas lideranças têm por base o crescimento e o desenvolvimento das pessoas	5,667	0,772	5,000	0,677
48	Percebo as lideranças comprometidas com a organização	5,667	0,772	5,000	0,677
157	Promove o crescimento e permanece conectado aos colaboradores por meio de relacionamentos interpessoais	5,667	0,772	5,000	0,677
49	Percebo as lideranças comprometidas com a longevidade da organização	5,667	0,772	4,667	0,630
150	As lideranças reconhecem e envolvem todas as partes interessadas internas e externas na construção de coalizões	5,667	0,772	4,667	0,630
69	As lideranças da organização criam condições para o desempenho do meu trabalho	5,333	0,725	5,333	0,725
70	As lideranças da organização “abrem portas” que facilitam o desempenho do meu trabalho	5,333	0,725	5,333	0,725
160	As lideranças fornecem objetivos estratégicos e inspiradores	5,333	0,725	5,333	0,725
161	As lideranças têm visão, muitas vezes trazendo ideias sobre possibilidades para o futuro	5,333	0,725	5,333	0,725
34	Comportamento das lideranças diante de mudanças no macroambiente de negócios	5,333	0,725	5,000	0,677
Resultados descritivos					
	Média CVCi		0,78		0,72
	PEI = 0,04				
	CVC escala = 0,72				

4.2 Adequação empírica e contextual

Visando verificar a maioria das condições presentes em coleta de dados, participantes específicos (previamente descritos na seção 3.4 Participantes e procedimentos), chamados de “pilotos experimentais”, foram convocados. Como metodologia de aplicação, após a apresentação padronizada e formal dos instrumentos, se solicitou que os participantes preenchessem livremente ambas as escalas e o bloco das questões sociodemográficas e, em seguida, fizessem críticas detalhadas e exaustivas, principalmente sobre a adequação de todos os itens, bem como a escrita de seu conteúdo e o formato de sua apresentação. O tempo de resposta foi cronometrado e perguntas abertas e fechadas foram feitas, com as respostas gravadas a partir da anuência dos voluntários.

A gravação das sugestões dos pilotos experimentais é um aspecto de controle importante e frequentemente usado em pesquisas de desenvolvimento de instrumentos de medida. A análise do conteúdo oferece a possibilidade de validar todo o processo de refino que, caso se considere adequado, utiliza o conteúdo obtido para ajustes específicos.

Em função da melhor adequação contextual e atualização à realidade da pesquisa, o Bloco 1 (Políticas e práticas de gestão) foi alterado posteriormente para inserir escala mais atualizada e aderente às críticas dos pilotos, optando-se por utilizar questionário também inspirado em Eboli (1996), adaptado e aplicado por Sant’Anna et al. (2016). Ressalta-se que este bloco apresenta instrumento já validado pela literatura.

Posto isso, uma vez que o foco do presente momento é ter evidências de adequação da Escala de liderança e do protocolo em geral, a análise da frequência das palavras mais utilizadas e seu conhecimento permite assegurar que o foco foi preservado.

Nesse sentido, os resultados gravados demonstram 526 ocorrências textuais sobre a Escala de liderança relacional e 431 ocorrências sobre o protocolo como um todo. É possível constatar que os pilotos experimentais mantiveram o foco do discurso, falando poucas palavras de maneira frequente (Figura 3).

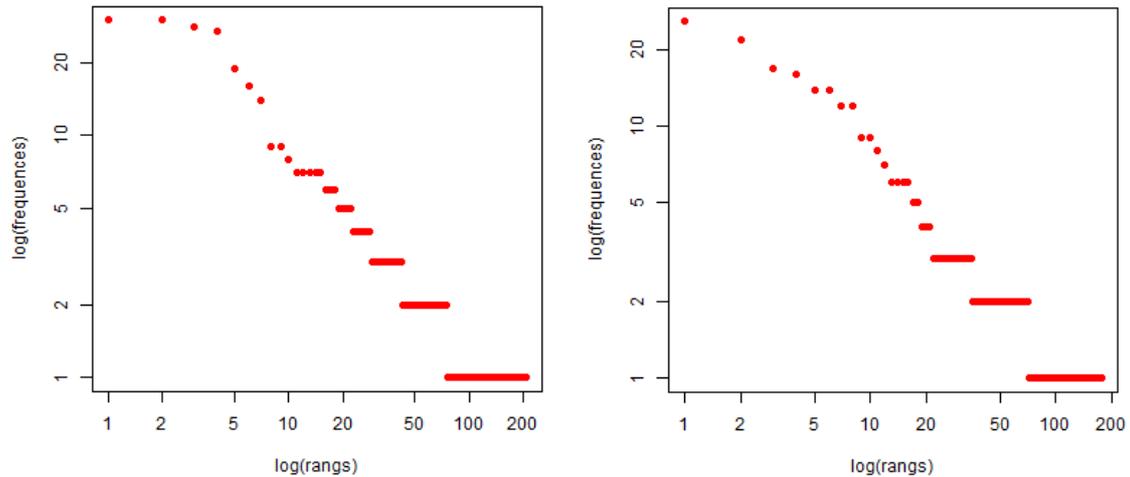


Figura 3. Frequência de palavras relacionadas durante as entrevistas

No que se refere à Escala de liderança relacional, as palavras de maior frequência são “liderança” e “líder”. Em relação ao protocolo como um todo, a palavra “não” e “achar” são as mais frequentes, uma vez que os pilotos arguíram que não achavam que o protocolo estava excessivamente longo ou inadequado. A Figura 4 descreve o resultado, e o Apêndice B apresenta a transcrição.

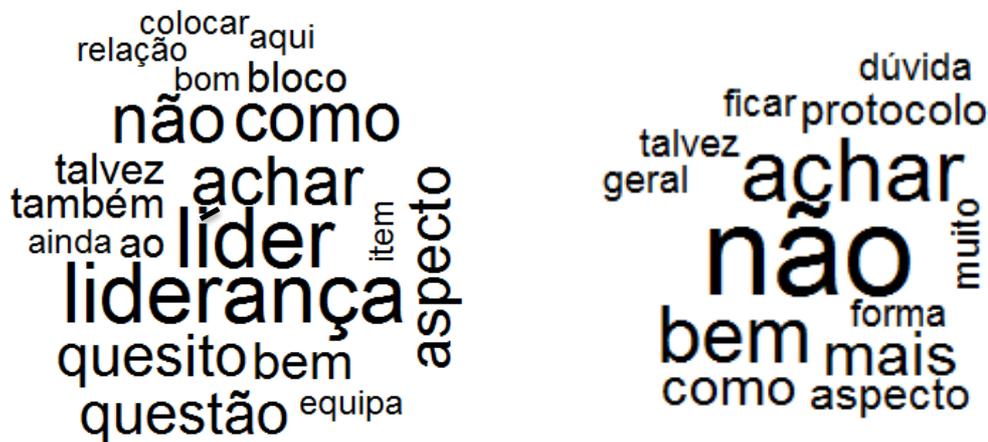


Figura 4. Nuvem de palavras sobre a Escala de liderança relacional (à esquerda) e do protocolo como um todo (à direita)

É também possível analisar os resultados produzidos pelas respostas às escalas do protocolo, que são consistentes. Para os dados da Escala de liderança, o Alfa de Cronbach é de 0,985, com correlação comum de 0,728. A Técnica de duas metades tem correlação de 1 em ambas as escalas. O tempo médio aproximado para realização de todo o protocolo foi de 21 minutos. É necessário ter certa cautela na interpretação deste resultado de tempo, uma vez que

o Bloco 1 foi posteriormente substituído e diminuído, assim como foram feitas algumas adaptações no Bloco 2.

Os resultados descritivos de ambas as escalas foram examinados e os resultados estão listados na Tabela 6. Conforme previamente exposto, uma vez que a Escala de liderança relacional ainda se encontra em fase de calibração, a Tabela 7 em seguida apresenta a correlação entre os seus itens (considerando apenas os com variância não nula) e, posteriormente, as sugestões fornecidas pelos participantes-piloto são apresentadas e discutidas nos Quadros 4, 5 e 6.

Tabela 6. Aspectos descritivos das escalas utilizadas na pesquisa

	Aspectos descritivos		
	Média	DP*	Somatório
Liderança 1	9,00	1,73	27,00
Liderança 2	10,00	0,00	30,00
Liderança 3	9,33	1,15	28,00
Liderança 4	8,33	2,08	25,00
Liderança 5	10,00	0,00	30,00
Liderança 6	8,67	1,53	26,00
Liderança 7	8,33	1,53	25,00
Liderança 8	7,67	2,52	23,00
Liderança 9	7,33	3,06	22,00
Liderança 10	9,00	1,73	27,00
Liderança 11	10,00	0,00	30,00
Liderança 12	8,00	2,65	24,00
Liderança 13	6,67	1,53	20,00
Liderança 14	9,00	1,00	27,00
Liderança 15	7,33	3,06	22,00
Liderança 16	8,33	2,89	25,00
Liderança 17	8,33	2,08	25,00
Liderança 18	9,00	1,73	27,00
Liderança 19	6,33	2,08	19,00
Liderança 20	8,67	2,31	26,00
Liderança 21	10,00	0,00	30,00
Liderança 22	10,00	0,00	30,00
Liderança 23	7,67	3,21	23,00
Liderança 24	6,67	3,21	20,00
Liderança 25	9,00	1,73	27,00
Liderança 26	9,00	1,00	27,00
Liderança 27	9,00	1,00	27,00
Liderança 28	9,00	1,73	27,00
Liderança 29	7,67	2,08	23,00
Liderança 30	9,67	0,58	29,00
Liderança 31	9,00	1,00	27,00
Liderança 32	9,33	1,15	28,00
Liderança 33	6,67	2,31	20,00
Liderança 34	8,33	2,08	25,00
Liderança 35	7,67	2,31	23,00
Liderança 36	8,33	1,53	25,00
Liderança 37	8,33	2,08	25,00
Liderança 38	7,33	2,08	22,00

*DP: desvio-padrão.

Nota: deve-se atentar para a condição ainda de desenvolvimento da Escala de liderança relacional.

Quadro 4. Sugestão dos pilotos experimentais (Participante 1)

Piloto 1 Sugestão/Comentário	Decisão
<p>1) No bloco de liderança, identificou que os itens 1 e 4 estão repetidos.</p> <p>2) No bloco de liderança, destacou que no item 8 tem um erro de português, devendo-se tirar o “é”.</p> <p>3) No bloco de liderança, achou os seguintes itens parecidos, sugerindo possível unificação: 1 e 32, 10 e 17, 32 e 34, 36 e 37.</p> <p>4) No perfil dos respondentes, pontuou que talvez seja interessante saber a profissão daqueles que não são advogados, podendo colocar um campo ao lado do “gestor não advogado” do item “9”.</p> <p>5) No item 6, do bloco de perfil dos respondentes, pontuou que o advogado pode ficar em dúvida se ele deve contar ou não o tempo que pode ter passado como estagiário em escritórios de advocacia, na contabilização do tempo de profissão.</p> <p>6) Em relação às considerações sobre o protocolo, apesar de, no geral, acreditar que esteja claro, pontuou que teve dúvidas sobre, por exemplo, em determinado item marcar “6” ou “7”, “8” ou “9”, chegando a questionar se uma escala de 11 pontos seria o melhor mesmo.</p> <p>7) Ainda no protocolo, questionou se o mais adequado para nortear o preenchimento da escala seria de fato “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. O piloto apontou que, mesmo estando claro, deve ser considerada a realidade fática: o verbo “concordar” pode orientar o participante a preencher segundo a sua opinião, e não de acordo com a realidade. Achei essa colocação bem pertinente. Podemos pensar em como deixar isso ainda mais claro.</p>	<p>Removido item 1.</p> <p>Corrigido.</p> <p>1 e 32 mantidos. 10 e 17 fusionados/unificados. 32 e 34 mantidos, mas com escrita diferente para diferenciá-los 34 e 36 fusionados/unificados.</p> <p>Alterado e incluído um espaço específico.</p> <p>Alterado. Incluída frase para especificar.</p> <p>Em função do desenvolvimento da escala original, manteve-se a escala de 11 pontos (0 a 10). Para evitar possíveis distorções no formato de resposta, será sugerido que o participante apenas faça no computador.</p> <p>Parcialmente alterado para deixar em negrito aspectos da “realidade fática”.</p>
<p>Tempo de preenchimento Bloco de políticas e práticas: 6 minutos e 4 segundos. Bloco de liderança relacional: 6 minutos e 39 segundos. Perfil dos respondentes: 53 segundos. <i>Total de tempo:</i> 13 minutos e 36 segundos.</p>	

Quadro 5. Sugestão dos pilotos experimentais (Participante 2)

Piloto 2 Sugestão/Comentário	Decisão
<p>1) No bloco de liderança, identificou que os itens 1 e 4 estão repetidos.</p> <p>2) No bloco de liderança, destacou que no item 8 tem um erro de português, devendo-se tirar o “é”.</p> <p>3) O piloto deu a sugestão de, na primeira página de apresentação da pesquisa, destacarmos em negrito, no primeiro parágrafo, o seguinte trecho “principal objetivo é analisar as correlações entre o grau de modernidade organizacional e a liderança relacional em escritórios de advocacia”.</p>	<p>Removido item 1.</p> <p>Corrigido.</p> <p>Alterado.</p>
<p>Tempo de preenchimento Bloco de políticas e práticas: 13 minutos e 22 segundos. Bloco de liderança relacional: 9 minutos e 29 segundos. Perfil dos respondentes: 1 minuto e 5 segundos. <i>Total de tempo:</i> 23 minutos e 56 segundos.</p>	

Quadro 6. Sugestão dos pilotos experimentais (Participante 3)

Piloto 3 Sugestão/Comentário	Decisão
<p>1) No bloco de liderança, identificou que os itens 1 e 4 estão repetidos.</p> <p>2) No bloco de liderança, destacou que no item 8 tem um erro de português, devendo-se tirar o “é”.</p> <p>3) No bloco de liderança, atentou e ponderou que nos itens 2, 17 e 40 faltou qualificar para que se possa fazer a atribuição de nota. Deu o exemplo de que no item 2 deveria ser “Boa reputação”.</p> <p>4) No bloco de liderança, apontou que os itens 22 e 26 estão iguais, e que o 26 está escrito errado – deveria ser “contribuir”.</p> <p>5) Atentou também, e é algo muito importante em relação à forma, que na página 5 não estava presente a coluna de 0 a 10, dificultando o preenchimento. Na verdade, a coluna está lá, mas não com o número certinho, de 0 a 10, para preencher.</p>	<p>Removido item 1.</p> <p>Corrigido.</p> <p>No item 2 (agora 1), “Boa reputação”.</p> <p>No item 17 (agora 15), “Comportamento atento”.</p> <p>No item 40 (agora 37), “Comportamento assertivo”.</p> <p>Corrigido. Mantido apenas palavra “contribuir”.</p> <p>Corrigido.</p>
<p>Tempo de preenchimento Bloco de políticas e práticas: 13 minutos e 20 segundos. Bloco de liderança relacional: 13 minutos e 51 segundos. Perfil dos respondentes: 45 segundos. <i>Total de tempo:</i> 27 minutos 56 segundos.</p>	

4.3 Aspectos estatísticos

Uma etapa fundamental da pesquisa é a apresentação dos resultados estatísticos obtidos durante a última fase desta pesquisa, relacionada à coleta de dados com os cinquenta participantes de escritórios de advocacia.

Posto isso, a Escala de modernidade organizacional é um instrumento proposto para oferecer resultados numéricos tanto sobre indicadores de modernidade organizacional, chamados de fatores (Modernidade administrativa/gestão de pessoas, Modernidade política e Modernidade cultural), como um escore geral. Apesar de estes fatores terem uma capacidade de análise isolada, por terem um perfil de correlação positiva, o escore geral indica o grau de modernidade organizacional presente no ambiente (SANT'ANNA et al., 2016).

Uma vez que os itens são respondidos em uma escala gradual de 0 a 10, os gráficos de proporções categóricas são bastante informativos para verificar o padrão das respostas e compará-las. Neste sentido, o gráfico da Figura 5 apresenta os resultados do fator “Modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas”.

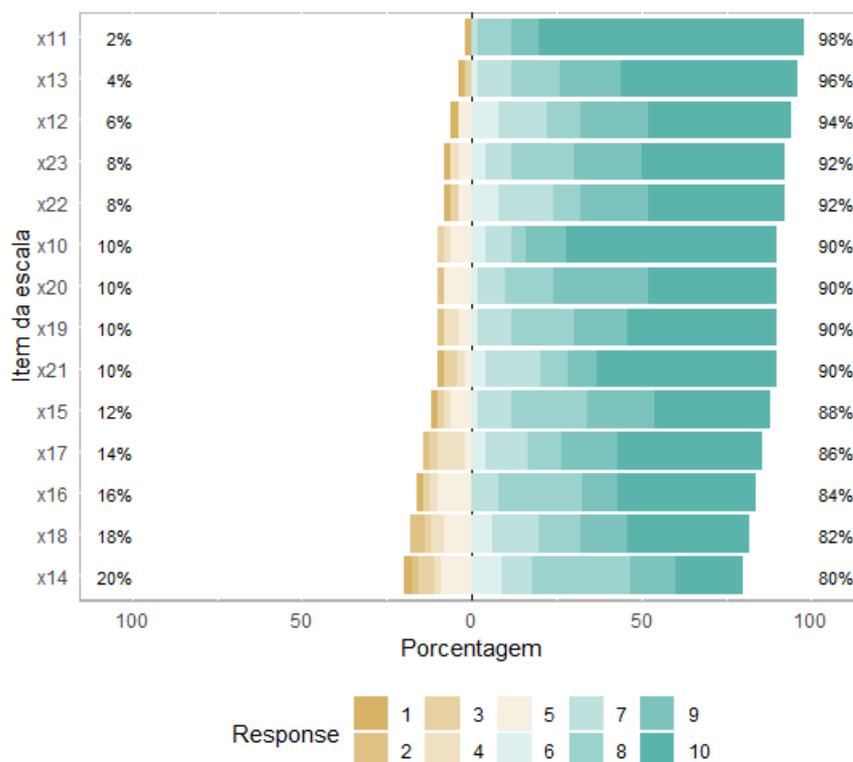


Figura 5. Proporção de respostas – Modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas

Por sua vez, a Tabela 8 apresenta as estatísticas descritivas dos itens que compõem este fator.

Tabela 8. Resultados descritivos – Modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas

	M	DP	Min	Q1	Med	Q3	Max	MAD	IQR	CV	Ass.	Curt.
10 A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	8,84	1,89	3	8	10	10	10	0	1,75	0,21	-1,5	1,09
11 O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	9,48	1,43	1	10	10	10	10	0	0	0,15	-4,33	21,9
12 O sistema de remuneração da organização recompensa os atos de competência	8,48	1,88	1	7	9	10	10	1,48	3	0,22	-1,55	3,01
13 A organização é fortemente orientada para resultados	8,84	1,81	1	8	10	10	10	0	2	0,2	-2,35	6,51
14 Há um sistema de avaliação que permite diferenciar o bom e o mau desempenho	6,66	3,13	0	5	8	9	10	2,97	4	0,47	-0,95	-0,26
15 A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	8,24	2,03	1	8	9	10	10	1,48	2	0,25	-1,5	2,17
16 As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocupar com a aprendizagem contínua	8,04	2,42	0	7	8,5	10	10	2,22	2,75	0,3	-1,48	1,79
17 Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa	8,04	2,49	0	7	9	10	10	1,48	3	0,31	-1,32	0,98
18 A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	7,86	2,31	2	7	8,5	10	10	2,22	3	0,29	-0,91	-0,16
19 A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	8,5	1,91	2	8	9	10	10	1,48	2	0,22	-1,44	1,65
20 As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	8,56	1,77	2	8	9	10	10	1,48	2	0,21	-1,57	2,33
21 A estratégia, a missão, os objetivos e as metas da organização são claramente definidos	8,24	2,51	0	7	10	10	10	0	3	0,3	-1,55	1,83
22 As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	8,32	2,02	1	7	9	10	10	1,48	3	0,24	-1,41	2,02
23 De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	8,54	1,89	1	8	9	10	10	1,48	2	0,22	-1,77	3,59

Nota: M: Média; DP: desvio-padrão; Min: Valor mínimo obtido; Q1: 1º quartil; Med: Mediana; Q3: 3º quartil; Max: Valor máximo obtido; MAD: Desvio-absoluto da mediana; IQR: Intervalo interquartil; CV: Coeficiente de Variação; Ass.: Coeficiente de Assimetria; Curt.: Coeficiente de Curtose.

Nos dados coletados, esses itens têm a consistência interna avaliada pelo coeficiente Alfa de Cronbach em 0,94 (95% IC [0,92, 0,96]).

Análises similares também foram procedidas para o fator “Modernidade política”. Nesse sentido, o gráfico da Figura 6 apresenta a proporção das respostas em cada uma das categorias e, posteriormente, a Tabela 9 descreve as principais estatísticas calculadas.

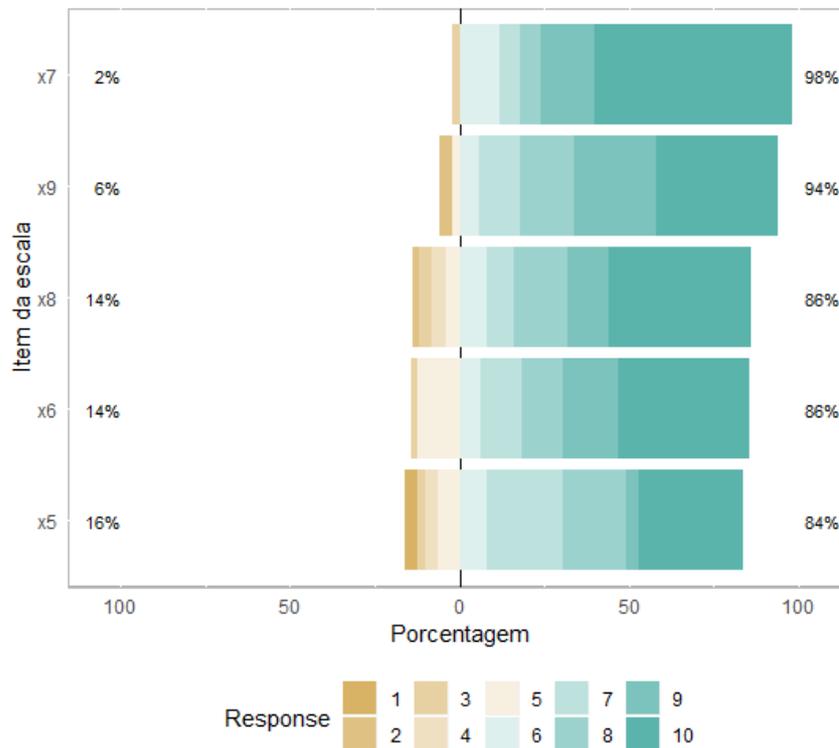


Figura 6. Proporção de respostas – Modernidade política

Tabela 9. Resultados descritivos – Modernidade política

	M	DP	Min	Q1	Med	Q3	Max	MAD	IQR	CV	Ass.	Curt.
5 O processo decisório na organização é descentralizado	7,4	2,5	0	6	8	10	10	3	3,8	0,34	-1	0,73
6 A organização favorece a autonomia para tomar decisões	8,1	2,2	0	7	9	10	10	1,5	3	0,28	-1,3	1,6
7 No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático	8,9	1,6	3	8	10	10	10	0	1,8	0,19	-1,5	1,69
8 Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	8,1	2,2	2	7	9	10	10	1,5	3	0,28	-1,1	0,11
9 A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas	8,4	1,9	2	8	9	10	10	1,5	2	0,22	-1,7	2,98

Nota: M: Média; DP: desvio-padrão; Min: Valor mínimo obtido; Q1: 1º quartil; Med: Mediana; Q3: 3º quartil; Max: Valor máximo obtido; MAD: Desvio-absoluto da mediana; IQR: Intervalo interquartil; CV: Coeficiente de Variação; Ass.: Coeficiente de Assimetria; Curt.: Coeficiente de Curtose.

Esses itens têm a consistência interna avaliada pelo coeficiente Alfa de Cronbach em 0,82 (95% IC [0,71, 0,89]). O fator “Modernidade cultural” também foi analisado, e os resultados estão dispostos na Figura 7 e na Tabela 10.

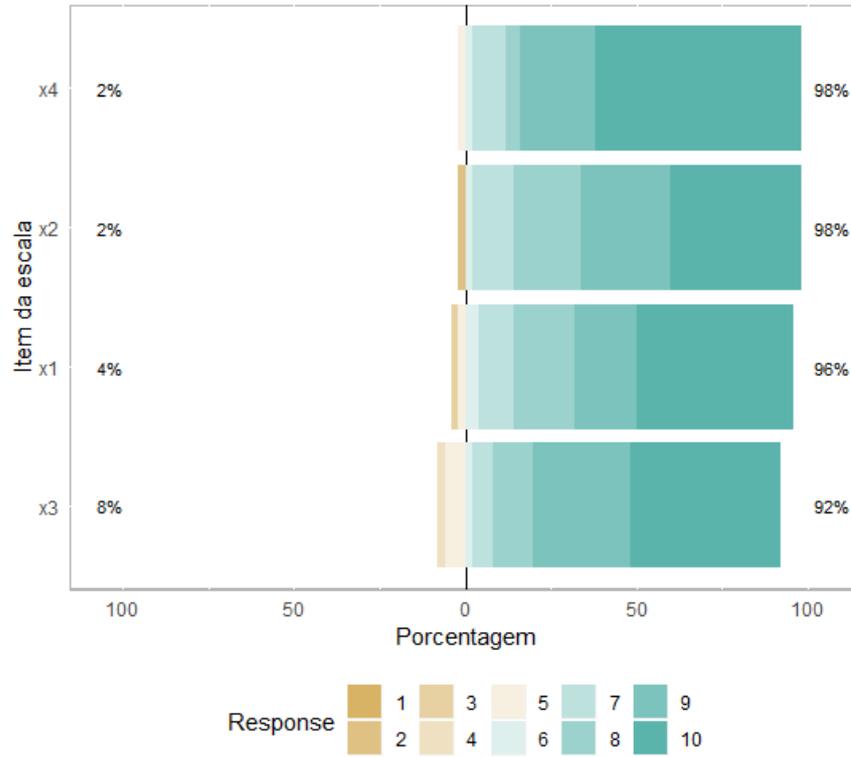


Figura 7. Proporção de respostas – Modernidade cultural

Tabela 10. Resultados descritivos – Modernidade cultural

	M	DP	Min	Q1	Med	Q3	Max	MAD	IQR	CV	Ass.	Curt.
1 O clima interno da organização estimula ideias novas e criativas	8,8	1,6	3	8	9	10	10	1,5	2	0,18	-1,4	2,1
2 O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem no seu dia a dia de trabalho	8,7	1,5	2	8	9	10	10	1,5	2	0,17	-2	6,2
3 Na organização, há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar	8,8	1,6	4	8	9	10	10	1,5	2	0,18	-1,5	1,3
4 A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	9,2	1,2	5	9	10	10	10	0	1	0,13	-1,6	1,8

Nota: M: Média; DP: desvio-padrão; Min: Valor mínimo obtido; Q1: 1º quartil; Med: Mediana; Q3: 3º quartil; Max: Valor máximo obtido; MAD: Desvio-absoluto da mediana; IQR: Intervalo interquartil; CV: Coeficiente de Variação; Ass.: Coeficiente de Assimetria; Curt.: Coeficiente de Curtose.

Esses itens têm a consistência interna avaliada pelo coeficiente Alfa de Cronbach em 0,84 (95% IC [0,77, 0,91]).

Em síntese, os resultados apontam para elevada consistência da Escala de modernidade organizacional, permitindo concluir que os dados são confiáveis e que, por sua vez, é possível utilizar tanto um indicador geral (considerando a média aritmética de todos os itens que compõem o instrumento) como indicadores específicos relacionados a cada um dos fatores que a escala acessa em sua avaliação.

De maneira algo distinta da Escala da modernidade organizacional, a Escala de liderança relacional não apresenta estudos de validação e, neste sentido, é necessário ter evidências empíricas sobre cada um dos itens elaborados para que a interpretação de seus resultados seja feita de maneira segura e confiável. Uma das maneiras tradicionalmente utilizadas para verificar a confiabilidade de tais itens é a partir de técnicas de fidedignidade que, por sua vez, verificam o coeficiente Alfa de Cronbach individualmente para cada item e a correlação que cada item tem com o total da escala.

Os resultados gerais da consistência interna desta escala indicam para uma adequada/alta consistência (Alfa de Cronbach = 0,98, 95% IC [0,97, 0,98]). A Tabela 11 apresenta os resultados descritos.

Tabela 11. Resultados de fidedignidade da Escala de liderança relacional

	std.alpha	r.drop
1 Boa reputação das lideranças em meio aos públicos interno e externo	0,98	0,63
2 Tenho confiança nas lideranças da organização	0,98	0,69
3 Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização	0,98	0,73
4 Há abertura das lideranças para ouvir as pessoas	0,98	0,73
5 Eu gosto de lidar com gente	0,98	0,7
6 Há coerência entre valores organizacionais e comportamento das lideranças	0,98	0,79
7 A principal marca das lideranças da organização são suas relações	0,98	0,77
8 Há coerência entre valores organizacionais preconizados pelas lideranças e os valores esperados pela sociedade	0,98	0,69
9 O estilo das lideranças da organização é, no geral, participativo	0,98	0,8
10 Liderança é algo que pode ser construído no dia a dia das relações	0,98	0,74
11 As lideranças mantêm prontamente atitudes que respeitam diferenças e valorizam a equidade e o envolvimento	0,98	0,77
12 As lideranças encorajam as pessoas e promovem a aprendizagem individual e em grupo	0,98	0,7
13 As lideranças mostram apreço pela contribuição de outras pessoas	0,98	0,83
14 As lideranças consideram pontos de vista opostos e os valores de outras pessoas na tomada de decisões	0,98	0,67
15 Comportamento atento das lideranças diante de diferentes <i>stakeholders</i> : empregados, prestadores de serviços, comunidade, fornecedores, clientes	0,98	0,77
16 Comportamento ético das lideranças	0,98	0,67
17 As lideranças da organização inspiram as pessoas ao desenvolvimento profissional	0,98	0,74
18 As lideranças envolvem as pessoas nas principais decisões que afetam os seus trabalhos	0,98	0,76
19 As lideranças me dão autonomia para o exercício do meu trabalho	0,98	0,55
20 O desenvolvimento de competências em liderança pode contribuir no meu crescimento profissional	0,98	0,79
21 Considero ser possível desenvolver a capacidade de liderança	0,98	0,72
22 Sinto facilidade em influenciar pessoas	0,98	0,61
23 Sinto-me confortável na gestão de equipes	0,98	0,63
24 Lido bem com posições e opiniões diferentes da minha	0,98	0,45
25 As lideranças compartilham tarefas importantes com outras pessoas	0,98	0,8
26 As lideranças reconhecem as habilidades dos outros	0,98	0,81
27 As lideranças incentivam um processo compartilhado de liderança por meio da criação de oportunidade e responsabilidade para os outros	0,98	0,8
28 Políticas e práticas difundidas pelas lideranças têm por base o crescimento e o desenvolvimento das pessoas	0,98	0,81
29 Percebo as lideranças comprometidas com a organização	0,98	0,59
30 As lideranças promovem o crescimento e permanecem conectadas aos colaboradores por meio de relacionamentos interpessoais	0,98	0,81
31 Percebo as lideranças da organização preocupadas com a sua longevidade	0,98	0,67
32 As lideranças reconhecem e envolvem todas as partes interessadas internas e externas na construção de coalizões	0,98	0,76
33 As lideranças da organização criam condições para o desempenho do meu trabalho em conjunto com o público interno e externo	0,98	0,65
34 As lideranças fornecem objetivos estratégicos e inspiradores	0,98	0,83
35 As lideranças têm visão, muitas vezes trazendo ideias sobre possibilidades para o futuro	0,98	0,86
36 Comportamento assertivo das lideranças diante de mudanças no macroambiente de negócios	0,98	0,76
37 As lideranças possuem legitimidade para o público interno e externo	0,98	0,68

Nota: std.alpha refere-se ao Alfa de Cronbach padronizado, r.drop refere-se ao Alfa de Cronbach da escala caso o item em análise seja suprimido.

Posto isso, uma vez que essa escala foi originalmente construída com base no constructo da liderança relacional, que acessa aspectos interligados, embora estes possam se referir a componentes distintos, realizou-se uma análise paralela com 10.000 iterações para estipular a quantidade de componentes que poderiam ser retidos.

O gráfico da Figura 8 apresenta os resultados. É importante destacar algumas características da apresentação e, neste sentido, o eixo das abcissas reúne todos os componentes matematicamente possíveis (o valor final é sempre a quantidade de itens que a escala possui), já o eixo das ordenadas apresenta o autovalor de cada componente. Quanto maior o autovalor, maior é a capacidade que o componente tem na explicação da variância.

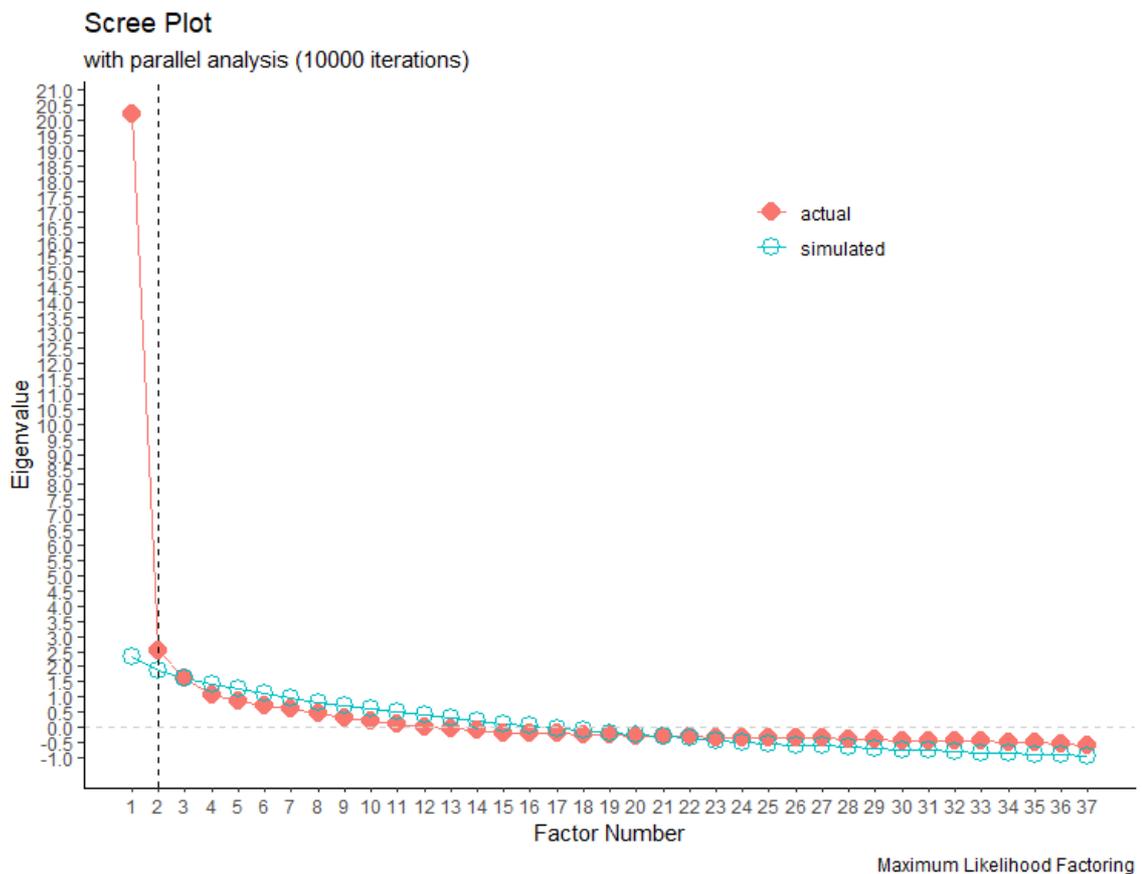


Figura 8. Resultados da análise paralela

A escolha do número dos componentes depende de diferentes critérios e há forte consenso na literatura de que modelos mais adequados são aqueles que conseguem, 1. com a menor quantidade possível de componentes 2. explicar a maior parte da variabilidade dos dados, 3. terem sentido teórico e 4. adequação estatística (PERES-NETO; JACKSON; SOMERS, 2005).

Os resultados são claramente favoráveis a uma solução unidimensional, apesar de também aceitarem uma solução com a retenção de dois componentes. Dessa maneira, para evitar o fenômeno do *underfactoring*, opta-se por modelar os dados a partir de análise de componentes principais (ACP) com retenção de dois componentes.

Em termos técnicos, a ACP aproveita todas as variáveis correlacionadas e tem como principal objetivo reduzir o número delas para criar componentes descorrelacionados que possam descrever a variação total. Cada componente agrupado com um conjunto de variáveis (itens da escala) explica uma parcela da variabilidade total e, para fins de comunicação, deve ser nomeado. A Tabela 12 apresenta uma relação entre os dois componentes e os itens da escala.

Tabela 12. Resultados da técnica multivariada (ACP) para os dados da liderança relacional

Item	Conteúdo	RC1	RC2	h2	u2	com
14	As lideranças consideram pontos de vista opostos e os valores de outras pessoas na tomada de decisões	0,86		0,75	0,25	1
27	As lideranças incentivam um processo compartilhado de liderança por meio da criação de oportunidade e responsabilidade para os outros	0,85		0,81	0,19	1,2
25	As lideranças compartilham tarefas importantes com outras pessoas	0,85		0,8	0,2	1,2
13	As lideranças mostram apreço pela contribuição de outras pessoas	0,79	0,4	0,78	0,22	1,5
22	Sinto facilidade em influenciar pessoas	0,78		0,62	0,38	1
28	Políticas e práticas difundidas pelas lideranças têm por base o crescimento e o desenvolvimento das pessoas	0,76	0,4	0,73	0,27	1,5
15	Comportamento atento das lideranças diante de diferentes <i>stakeholders</i> : empregados, prestadores de serviços, comunidade, fornecedores, clientes	0,71	0,39	0,66	0,34	1,6
26	As lideranças reconhecem as habilidades dos outros	0,71	0,45	0,72	0,28	1,7
5	Eu gosto de lidar com gente	0,69	0,31	0,57	0,43	1,4
36	Comportamento assertivo das lideranças diante de mudanças no macroambiente de negócios	0,68	0,41	0,63	0,37	1,6
23	Sinto-me confortável na gestão de equipes	0,67		0,5	0,5	1,2
12	As lideranças encorajam as pessoas e promovem a aprendizagem individual e em grupo	0,67	0,33	0,56	0,44	1,5
18	As lideranças envolvem as pessoas nas principais decisões que afetam os seus trabalhos	0,63	0,45	0,61	0,39	1,8
11	As lideranças mantêm prontamente atitudes que respeitam diferenças e valorizam a equidade e o envolvimento	0,63	0,49	0,64	0,36	1,9
32	As lideranças reconhecem e envolvem todas as partes interessadas internas e externas na construção de coalizões	0,6	0,5	0,62	0,38	1,9
33	As lideranças da organização criam condições para o desempenho do meu trabalho em conjunto com o público interno e externo	0,6	0,34	0,47	0,53	1,6

6	Há coerência entre valores organizacionais e comportamento das lideranças	0,59	0,54	0,65	0,35	2
31	Percebo as lideranças da organização preocupadas com a sua longevidade	0,51	0,49	0,49	0,51	2
24	Lido bem com posições e opiniões diferentes da minha	0,44		0,24	0,76	1,4
2	Tenho confiança nas lideranças da organização		0,9	0,83	0,17	1
20	O desenvolvimento de competências em liderança pode contribuir no meu crescimento profissional		0,87	0,85	0,15	1,2
4	Há abertura das lideranças para ouvir as pessoas		0,84	0,77	0,23	1,2
9	O estilo das lideranças da organização é, no geral, participativo	0,34	0,83	0,81	0,19	1,3
8	Há coerência entre valores organizacionais preconizados pelas lideranças e os valores esperados pela sociedade		0,8	0,68	0,32	1,2
16	Comportamento ético das lideranças		0,79	0,66	0,34	1,1
21	Considero ser possível desenvolver a capacidade de liderança		0,78	0,69	0,31	1,3
3	Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização	0,33	0,74	0,65	0,35	1,4
7	A principal marca das lideranças da organização são suas relações	0,43	0,69	0,66	0,34	1,7
10	Liderança é algo que pode ser construído no dia a dia das relações	0,4	0,69	0,63	0,37	1,6
35	As lideranças têm visão, muitas vezes trazendo ideias sobre possibilidades para o futuro	0,58	0,66	0,77	0,23	2
37	As lideranças possuem legitimidade para o público interno e externo	0,36	0,63	0,53	0,47	1,6
30	As lideranças promovem o crescimento e permanecem conectadas aos colaboradores por meio de relacionamentos interpessoais	0,55	0,63	0,7	0,3	2
34	As lideranças fornecem objetivos estratégicos e inspiradores	0,59	0,6	0,71	0,29	2
19	As lideranças me dão autonomia para o exercício do meu trabalho		0,59	0,41	0,59	1,3
17	As lideranças da organização inspiram as pessoas ao desenvolvimento profissional	0,5	0,57	0,57	0,43	2
29	Percebo as lideranças comprometidas com a organização	0,32	0,55	0,41	0,59	1,6
1	Boa reputação das lideranças em meio aos públicos interno e externo	0,43	0,48	0,42	0,58	2

Os resultados apontam que os dois componentes retidos explicam 64% da variabilidade total dos dados, 32% cada. Todos os itens apresentam carga fatorial/do componente (RC1 e RC2) adequada ($> 0,3$) em pelo menos um componente específico, apesar de um conjunto de itens terem carga em ambos. Este último resultado já havia sido parcialmente previsto em função do gráfico exposto com os autovalores (Figura 8).

A Figura 9 apresenta a relação que cada item e participante tem no plano geométrico encontrado. É possível perceber o perfil relacionado dos itens, estando majoritariamente ao lado direito do plano, bem como a parcial adequação do modelo encontrado para os dados dos participantes da pesquisa.

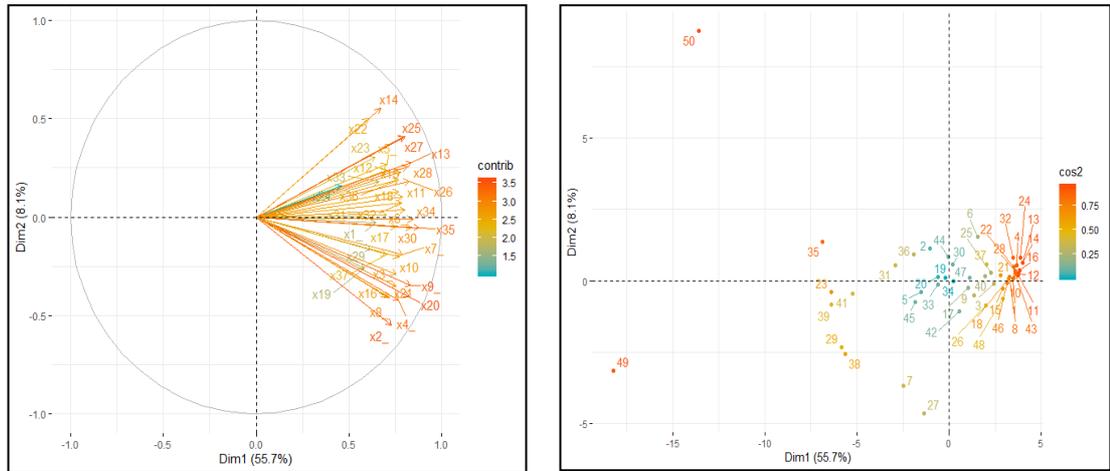


Figura 9. Biplot da análise de componentes principais

Para verificar a relação de cada escritório com a solução encontrada, computou-se o biplot representado na Figura 10. É possível verificar que, de forma geral, os pontos estão centralizados, indicando que, de fato, a retenção de um único componente tem adequação. Além disso, todos os itens têm um alto perfil correlacional, como visto na Figura 11. Posto isso, optou-se pela construção de uma métrica única, somando todos os itens, nomeando-a como Indicador de liderança relacional.

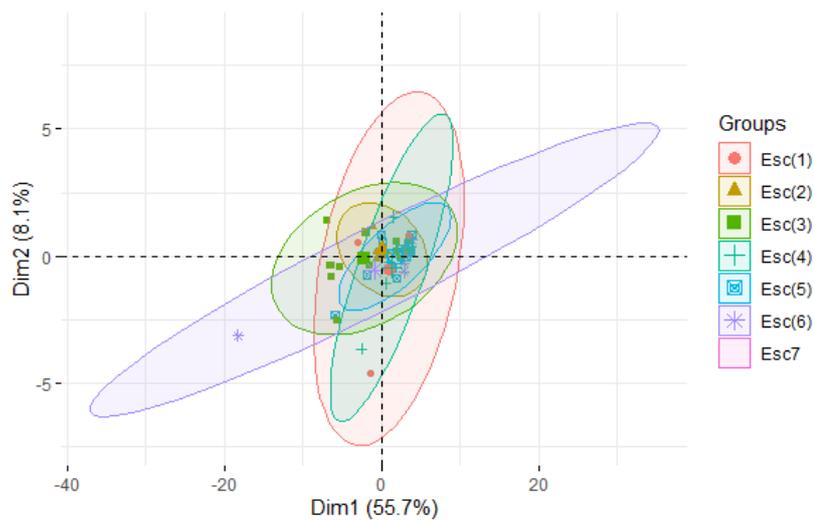


Figura 10. Biplot da ACP por escritório

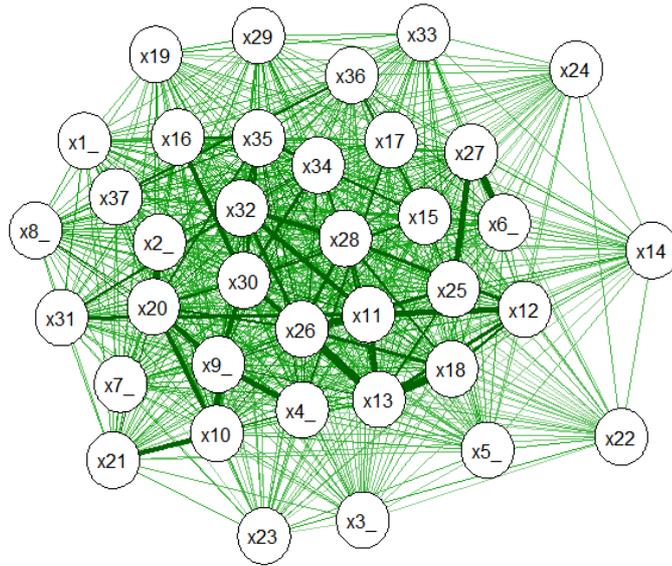


Figura 11. Correlação entre os itens

Uma vez decidido isso, de maneira análoga ao realizado com a Escala de modernidade organizacional, os resultados descritivos foram organizados tanto graficamente como por tabelas. Nesse sentido, a Figura 12 e a Tabela 13 apresentam a proporção de respostas em cada uma das categorias possíveis e em cada item da escala. A relação de grande concordância é bastante clara.

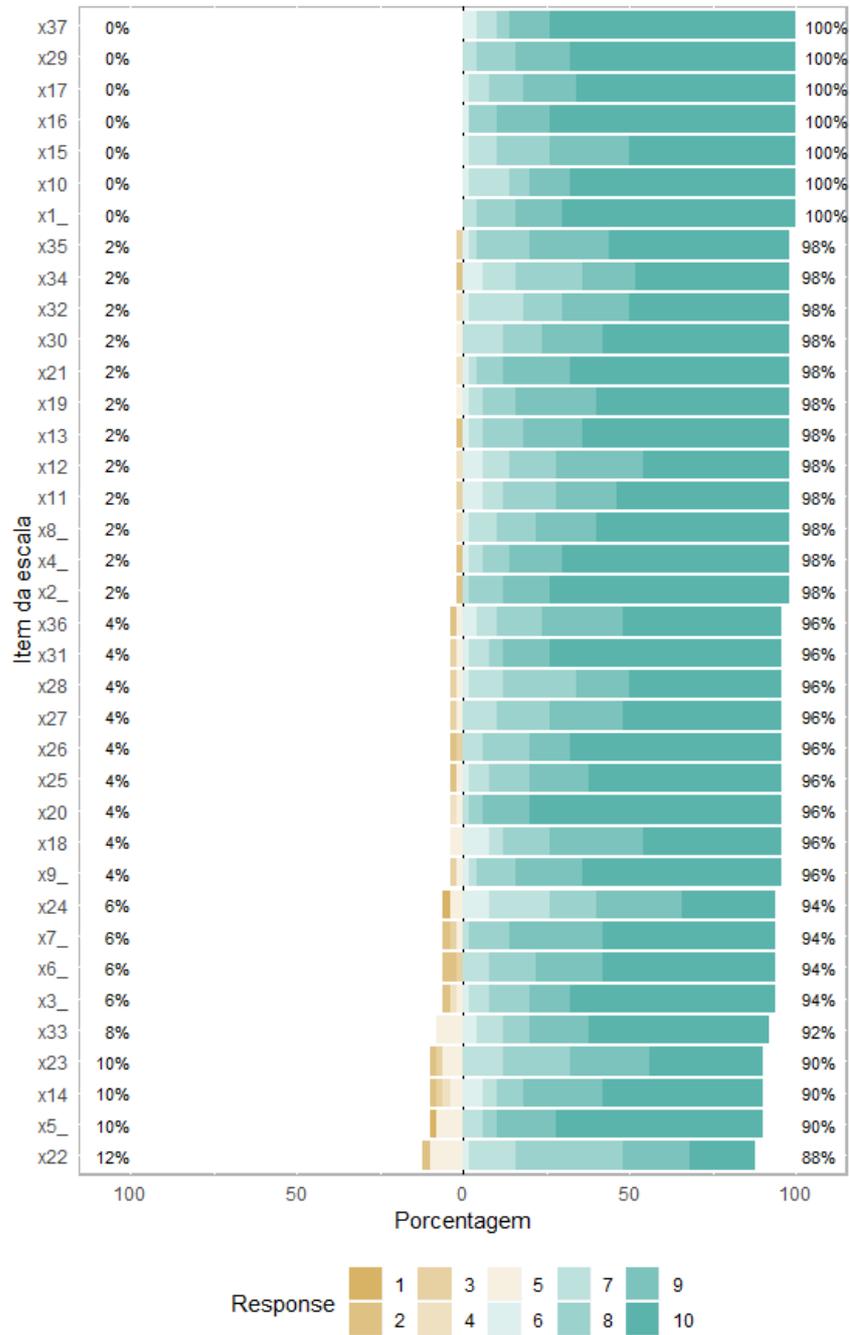


Figura 12. Proporção de respostas – Liderança relacional

Tabela 13. Resultados descritivos – Liderança relacional

	M	DP	Min	Q1	Med	Q3	Max	MAD	IQR	CV	Ass.	Curt.
1 Boa reputação das lideranças em meio aos públicos interno e externo	9,5	0,86	7	9	10	10	10	0	1	0,09	-1,49	1,01
10 Liderança é algo que pode ser construído no dia a dia das relações	9,3	1,15	6	9	10	10	10	0	1	0,12	-1,42	0,56
11 As lideranças mantêm prontamente atitudes que respeitam diferenças e valorizam a equidade e o envolvimento	8,9	1,49	3	8	10	10	10	0	2	0,17	-1,71	3,29
12 As lideranças encorajam as pessoas e promovem a aprendizagem individual e em grupo	8,9	1,4	4	8	9	10	10	1,48	2	0,16	-1,33	1,41
13 As lideranças mostram apreço pela contribuição de outras pessoas	9,2	1,43	2	9	10	10	10	0	1	0,16	-2,91	10,76
14 As lideranças consideram pontos de vista opostos e os valores de outras pessoas na tomada de decisões	8,6	2,01	2	8	9	10	10	1,48	2	0,23	-1,63	1,86
15 Comportamento atento das lideranças diante de diferentes <i>stakeholders</i> : empregados, prestadores de serviços, comunidade, fornecedores, clientes	9,1	1,08	6	8	9,5	10	10	0,74	1,75	0,12	-0,99	-0,03
16 Comportamento ético das lideranças	9,6	0,81	6	9	10	10	10	0	0,75	0,08	-2,36	6,2
17 As lideranças da organização inspiram as pessoas ao desenvolvimento profissional	9,4	1,03	6	9	10	10	10	0	1	0,11	-1,56	1,48
18 As lideranças envolvem as pessoas nas principais decisões que afetam os seus trabalhos	8,8	1,44	5	8	9	10	10	1,48	2	0,16	-1,17	0,37
19 As lideranças me dão autonomia para o exercício do meu trabalho	9,3	1,14	5	9	10	10	10	0	1	0,12	-1,8	3,12
2 Tenho confiança nas lideranças da organização	9,4	1,31	2	9	10	10	10	0	1	0,14	-3,86	18,1
20 O desenvolvimento de competências em liderança pode contribuir no meu crescimento profissional	9,5	1,22	4	10	10	10	10	0	0	0,13	-3,07	9,58
21 Considero ser possível desenvolver a capacidade de liderança	9,4	1,18	4	9	10	10	10	0	1	0,13	-2,59	7,66
22 Sinto facilidade em influenciar pessoas	8	1,7	2	7	8	9	10	1,48	2	0,21	-1,12	1,51
23 Sinto-me confortável na gestão de equipes	8,4	1,84	2	8	9	10	10	1,48	2	0,22	-1,55	2,34
24 Lido bem com posições e opiniões diferentes da minha	8,2	1,8	1	7	9	10	10	1,48	3	0,22	-1,44	3,1
25 As lideranças compartilham tarefas importantes com outras pessoas	9,1	1,57	2	9	10	10	10	0	1	0,17	-2,36	6,63
26 As lideranças reconhecem as habilidades dos outros	9,1	1,66	2	9	10	10	10	0	1	0,18	-2,65	7,66
27 As lideranças incentivam um processo compartilhado de liderança por meio da criação de oportunidade e responsabilidade para os outros	8,9	1,45	3	8	9	10	10	1,48	2	0,16	-1,81	4,02

28 Políticas e práticas difundidas pelas lideranças têm por base o crescimento e o desenvolvimento das pessoas	8,8	1,52	3	8	9	10	10	1,48	2	0,17	-1,49	2,63
29 Percebo as lideranças comprometidas com a organização	9,5	0,86	7	9	10	10	10	0	1	0,09	-1,43	0,87
3 Há genuína preocupação das lideranças com as pessoas da organização	9	1,74	2	8	10	10	10	0	1,75	0,19	-2,13	4,56
30 As lideranças promovem o crescimento e permanecem conectadas aos colaboradores por meio de relacionamentos interpessoais	9,1	1,22	5	8	10	10	10	0	1,75	0,13	-1,27	0,89
31 Percebo as lideranças da organização preocupadas com a sua longevidade	9,3	1,47	3	9	10	10	10	0	1	0,16	-2,44	5,97
32 As lideranças reconhecem e envolvem todas as partes interessadas internas e externas na construção de coalizões	8,9	1,39	4	8	9	10	10	1,48	2	0,16	-1,21	1,11
33 As lideranças da organização criam condições para o desempenho do meu trabalho em conjunto com o público interno e externo	8,9	1,62	5	8	10	10	10	0	2	0,18	-1,26	0,27
34 As lideranças fornecem objetivos estratégicos e inspiradores	8,7	1,6	2	8	9	10	10	1,48	2	0,18	-1,72	4,12
35 As lideranças têm visão, muitas vezes trazendo ideias sobre possibilidades para o futuro	9,2	1,3	3	9	10	10	10	0	1	0,14	-2,48	8,15
36 Comportamento assertivo das lideranças diante de mudanças no macroambiente de negócios	8,9	1,6	2	8	9	10	10	1,48	2	0,18	-2,07	5,21
37 As lideranças possuem legitimidade para o público interno e externo	9,5	1,09	6	9	10	10	10	0	0,75	0,12	-1,97	2,75
4 Há abertura das lideranças para ouvir as pessoas	9,3	1,42	2	9	10	10	10	0	1	0,15	-3,16	12,08
5 Eu gosto de lidar com gente	9	1,88	1	9	10	10	10	0	1	0,21	-2,27	5,25
6 Há coerência entre valores organizacionais e comportamento das lideranças	8,8	1,92	2	8	10	10	10	0	2	0,22	-2,29	5,13
7 A principal marca das lideranças da organização são suas relações	9	1,67	2	9	10	10	10	0	1	0,19	-2,65	7,37
8 Há coerência entre valores organizacionais preconizados pelas lideranças e os valores esperados pela sociedade	9,1	1,31	4	9	10	10	10	0	1	0,14	-1,75	3,16
9 O estilo das lideranças da organização é, no geral, participativo	9,2	1,42	3	9	10	10	10	0	1	0,16	-2,39	6,31

Nota: M: Média; DP: desvio-padrão; Min: Valor mínimo obtido; Q1: 1º quartil; Med: Mediana; Q3: 3º quartil; Max: Valor máximo obtido; MAD: Desvio-absoluto da mediana; IQR: Intervalo interquartil; CV: Coeficiente de Variação; Ass.: Coeficiente de Assimetria; Curt.: Coeficiente de Curtose.

Com esta etapa analítica desenvolvida, neste momento, as análises devem ter maior aderência às condições iniciais que impulsionaram a realização da presente pesquisa. Dessa maneira, se faz necessário analisar a distribuição dos resultados, bem como compará-los e analisar as relações entre as variáveis.

Nesse sentido, o *primeiro objetivo* deste estudo é baseado em investigar a existência de padrões no grau de modernidade organizacional e características do estilo de liderança relacional nos/dos escritórios de advocacia alvos do estudo. Para isso, realizou-se a distribuição dos resultados das escalas. A Figura 13 apresenta os resultados da Escala de modernidade.

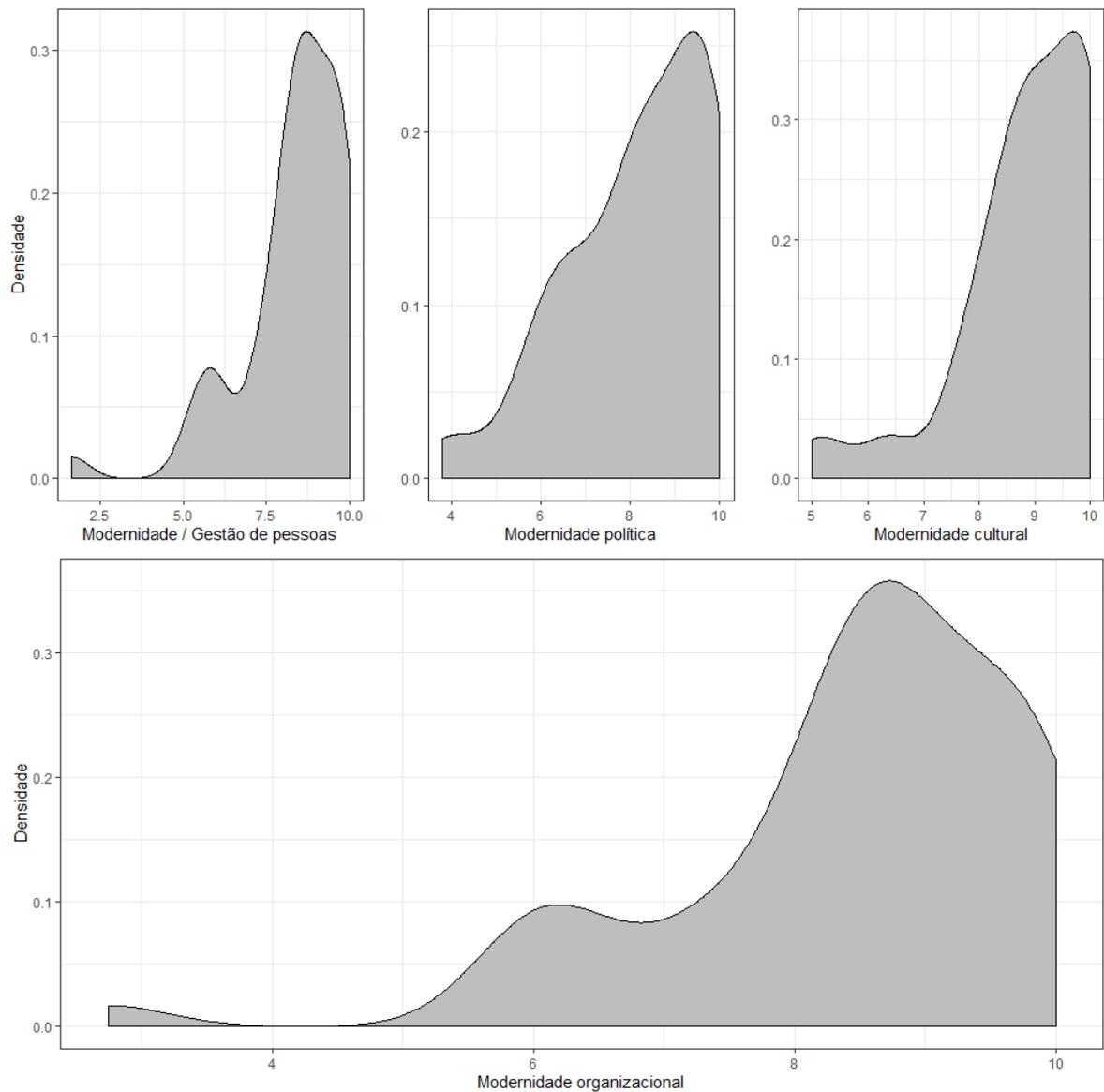


Figura 13. Distribuição dos resultados da Escala de modernidade

É possível verificar uma assimetria à esquerda, em que poucos resultados foram considerados baixos, enquanto a maior parte da distribuição teve resultados elevados. Quando isso ocorre, descritivamente, significa que a mediana é superior à média. O mesmo fenômeno foi observado nos resultados da Escala de liderança. Dessa forma, a maioria dos participantes apresentou valores elevados em todos os instrumentos utilizados, indicando seu alto grau de apoio às afirmativas (Figura 14).

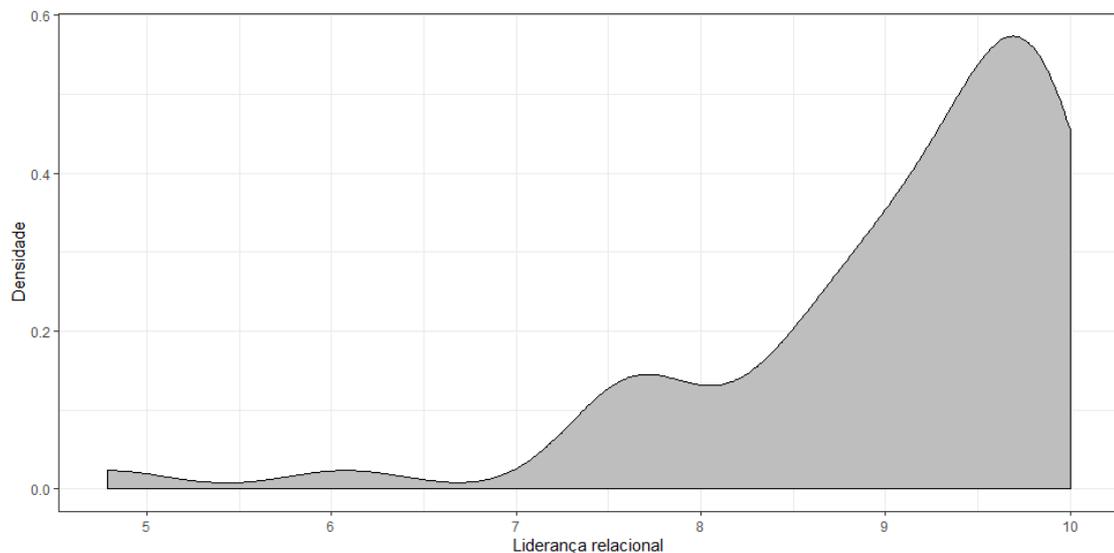


Figura 14. Distribuição dos resultados da Escala de liderança relacional

Além disso, para melhor aproximação com tal objeto, a comparação dos resultados entre modernidade e liderança foi realizada por meio de uma ANOVA de medidas repetidas de uma via (*one-way within-subjects ANOVA*). Os resultados apontam que há uma diferença significativa entre os diferentes fatores quando subdividimos a Escala de modernidade ($F(3,147) = 15, p < 0,01$), evidenciando que a Liderança relacional e a Modernidade cultural são significativamente superiores a Modernidade de gestão e Modernidade política. A Figura 15 apresenta esse achado, e a Tabela 14 o descreve exhaustivamente.

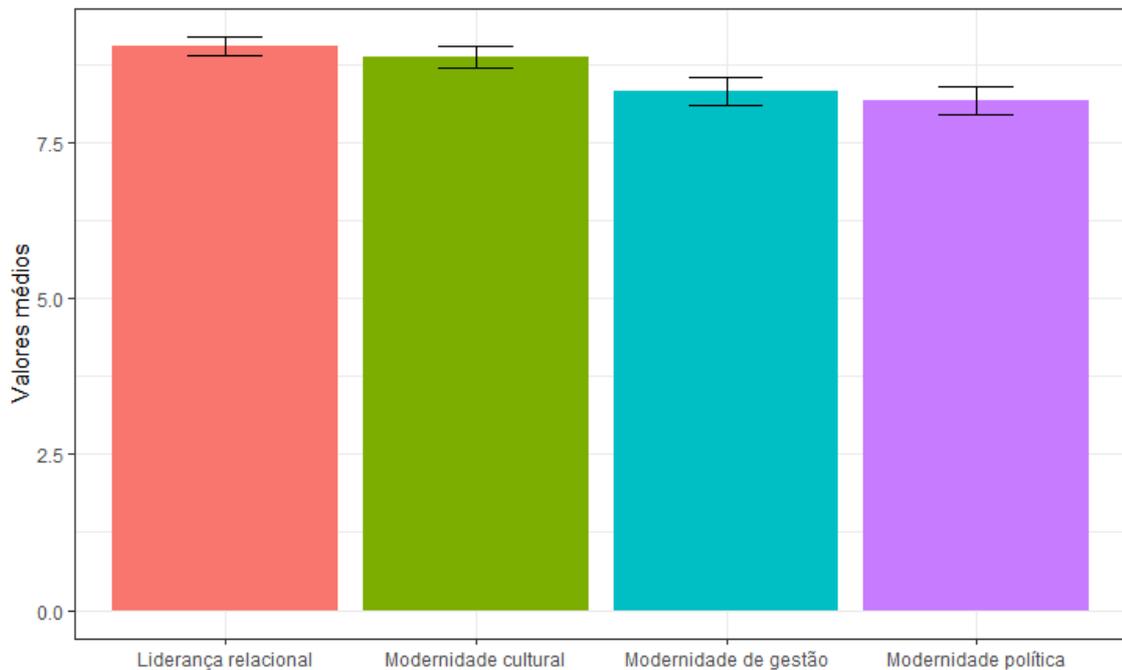


Figura 15. Resultados médios dos fatores

Tabela 14. Resultados descritivos dos fatores

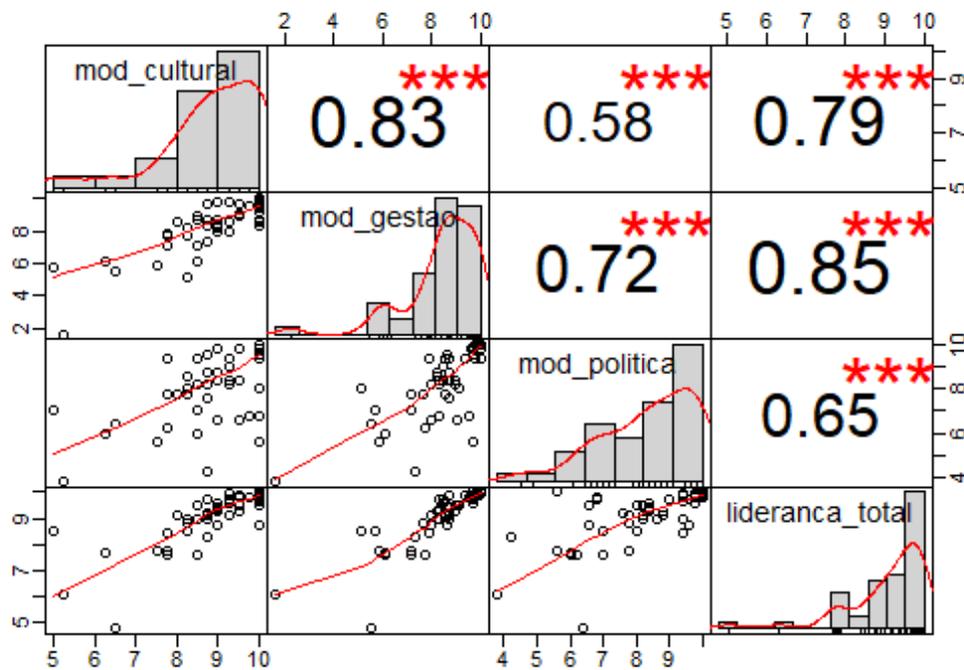
	Liderança relacional	Modernidade total	Modernidade cultural	Modernidade administrativa	Modernidade política
M	9,05	8,39	8,88	8,33	8,18
DP	1,06	1,43	1,2	1,61	1,59
Min	4,78	2,74	5	1,64	3,8
Q1	8,7	7,87	8,5	7,86	7
Med	9,41	8,7	9	8,68	8,4
Q3	9,84	9,48	10	9,64	9,4
Max	10	10	10	10	10
MAD	0,68	1,19	1,11	1,38	1,78
IQR	1,11	1,53	1,5	1,73	2,4
CV	0,12	0,17	0,14	0,19	0,19
Ass.	-1,87	-1,52	-1,42	-1,75	-0,81
Curt.	4,1	3,09	1,92	4,1	-0,11

Nota: M: Média; DP: desvio-padrão; Min: Valor mínimo obtido; Q1: 1º quartil; Med: Mediana; Q3: 3º quartil; Max: Valor máximo obtido; MAD: Desvio-absoluto da mediana; IQR: Intervalo interquartil; CV: Coeficiente de Variação; Ass.: Coeficiente de Assimetria; Curt.: Coeficiente de Curtose.

Finalmente, a correlação entre liderança relacional e os fatores de modernidade é avaliada. Os resultados expressam uma correlação positiva, forte e significativa entre todos os fatores, tal como dispostos na Tabela 15 e na Figura 16.

Tabela 15. Resultados correlacionais

	Liderança total	Modernidade cultural	Modernidade de gestão	Modernidade política
Liderança total	1			
Modernidade cultural	0,79	1		
Modernidade de gestão	0,85	0,83	1	
Modernidade política	0,65	0,58	0,72	1

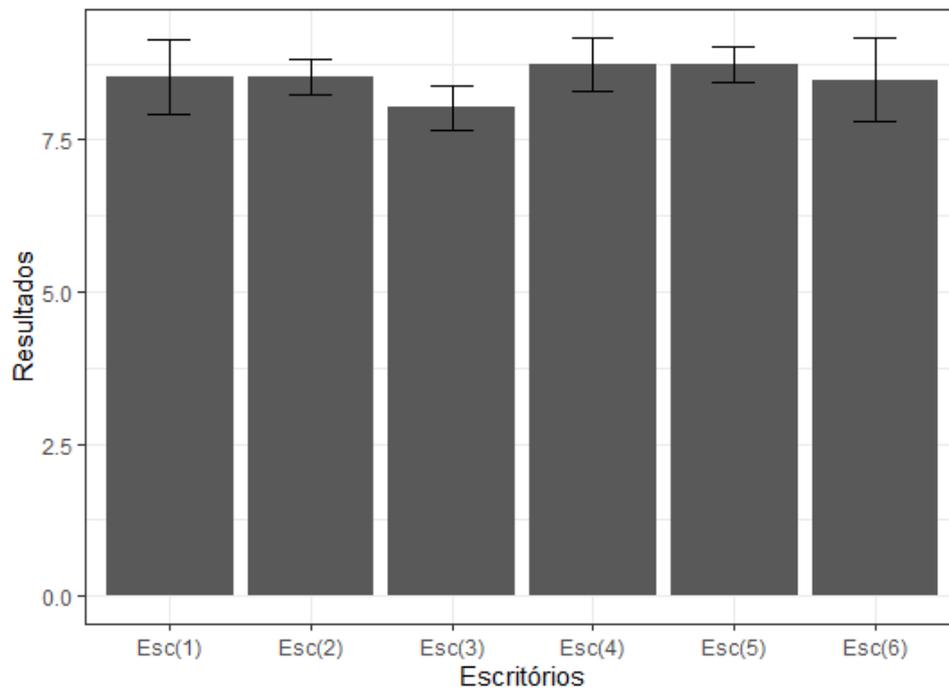
**Figura 16.** Resultados correlacionais

Posto isso, outro objetivo geral do estudo consiste em investigar relações entre elementos do estilo de liderança dos profissionais-alvo do estudo e o grau de modernidade organizacional dos escritórios de advocacia. Para tanto, compara-se os resultados por meio de uma ANOVA de uma via entre os grupos e, em seguida, explora-se o perfil correlacional em cada um dos escritórios.

Inicialmente, os resultados não indicam diferença em nenhum escritório investigado no que diz respeito aos resultados médios das principais variáveis avaliadas. A Tabela 16 e a Figura 17 apresentam estes achados.

Tabela 16. Resultados médios e teste de hipóteses da diferença entre grupos

	Esc(1) N = 6	Esc(2) N = 5	Esc(3) N = 11	Esc(4) N = 6	Esc(5) N = 16	Esc(6) N = 5	P-valor
Modernidade política	8,57 (1,45)	8,72 (0,77)	7,60 (1,62)	8,10 (2,10)	8,60 (1,12)	8,08 (1,95)	0,573
Modernidade cultural	8,54 (1,95)	8,60 (0,42)	8,80 (0,88)	9,12 (0,70)	9,20 (1,01)	9,15 (1,52)	0,759
Modernidade – gestão	8,51 (1,61)	8,44 (0,77)	7,97 (1,34)	8,87 (0,93)	8,66 (1,34)	8,44 (1,77)	0,787
Liderança total	9,23 (0,68)	9,11 (0,35)	8,57 (0,95)	9,34 (0,60)	9,44 (0,62)	8,82 (2,26)	0,302

**Figura 17.** Distribuição dos resultados

No entanto, o perfil correlacional é algo distinto para o Esc(2) quando comparado aos outros escritórios participantes da pesquisa. A correlação entre Modernidade cultural e Modernidade política é muito baixa (0,07), assim como entre Modernidade cultural e Modernidade de gestão (0,17), conforme explicitado na Tabela 17.

Tabela 17. Resultados correlacionais por escritório

Escritórios		Modernidade política	Modernidade cultural	Modernidade de gestão	Liderança total
Esc(1)	Modernidade política	1			
Esc(1)	Modernidade cultural	0,49	1		
Esc(1)	Modernidade de gestão	0,52	0,99	1	
Esc(1)	Liderança total	0,27	0,85	0,88	1
Esc(2)	Modernidade política	1			
Esc(2)	Modernidade cultural	0,07	1		
Esc(2)	Modernidade de gestão	0,94	0,17	1	
Esc(2)	Liderança total	0,64	0,48	0,85	1
Esc(3)	Modernidade política	1			
Esc(3)	Modernidade cultural	0,68	1		
Esc(3)	Modernidade de gestão	0,79	0,77	1	
Esc(3)	Liderança total	0,68	0,81	0,88	1
Esc(4)	Modernidade política	1			
Esc(4)	Modernidade cultural	0,57	1		
Esc(4)	Modernidade de gestão	0,97	0,68	1	
Esc(4)	Liderança total	0,99	0,63	0,98	1
Esc(5)	Modernidade política	1			
Esc(5)	Modernidade cultural	0,66	1		
Esc(5)	Modernidade de gestão	0,69	0,73	1	
Esc(5)	Liderança total	0,75	0,92	0,86	1
Esc(6)	Modernidade política	1			
Esc(6)	Modernidade cultural	0,44	1		
Esc(6)	Modernidade de gestão	0,37	0,95	1	
Esc(6)	Liderança total	0,45	0,98	0,95	1

Finalmente, o último objetivo desta pesquisa recai em verificar a existência de diferenças – e/ou semelhanças – entre os achados dos constructos centrais do estudo e fatores sociodemográficos e profissionais a serem investigados. A fim de realizar o objetivo, modelos individuais são realizados para cada uma das variáveis focais da pesquisa.

Em relação à liderança relacional, entre o estado civil ($F(2,23) = 8,14$, $p = 0,002$) e o tempo no escritório ($F(4,23) = 4,42$, $p = 0,008$), as diferenças apresentam-se estatisticamente significativas (Tabela 18).

Tabela 18. Resultados do modelo linear sobre liderança relacional

Preditor	SS	df	MS	F	p	η_p^2	CI 90 η_p^2
(Intercept)	38,11	1	38,11	76,57	0		
Gênero	0,53	1	0,53	1,06	0,313	0,04	[.00,.22]
Faixa etária	2,39	3	0,8	1,6	0,216	0,17	[.00,.32]
Estado civil	8,1	2	4,05	8,14	0,002	0,41	[.12,.56]
Tempo de profissão	5,06	4	1,26	2,54	0,067	0,31	[.00,.43]
Escolaridade	2,91	5	0,58	1,17	0,354	0,2	[.00,.29]
Tempo no escritório	8,81	4	2,2	4,42	0,008	0,43	[.09,.55]
Posição	5,11	7	0,73	1,47	0,228	0,31	[.00,.36]
Erro	11,45	23	0,5				

Nota: SS: Soma dos quadrados; df: Grau de liberdade MS: Quadrado médio; F: Estatística F; p: P-valor η_p^2 : Eta-quadrado parcial CI 90 η_p^2 : Intervalo de confiança.

A comparação *post hoc* permite concluir que casados, quando comparados a solteiros, apresentam maiores escores de liderança ($\Delta = 2,57$, $SE = 0,64$, $df = 23$, $t = 4,000$, $p < 0,0001$) (Figura 18).

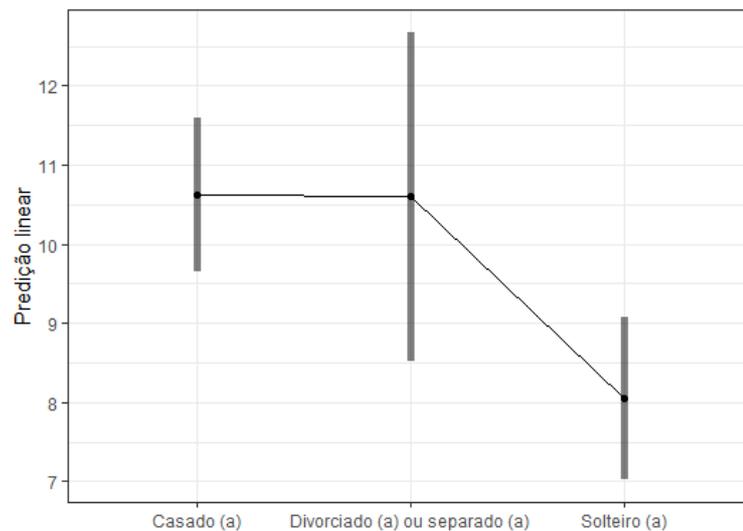


Figura 18. Gráfico de comparação entre estados civis

Além disso, profissionais com 5 a 10 anos de atuação possuem menores escores em liderança do tipo relacional que aqueles com até 1 ano ($\Delta = -1,96$, $SE = 0,55$, $df = 23$, $t = 3,600$, $p = 0,01$) e aqueles com 3 a 5 anos ($\Delta = -2,10$, $SE = 0,66$, $df = 23$, $t = 3,200$, $p = 0,03$) (Figura 19).

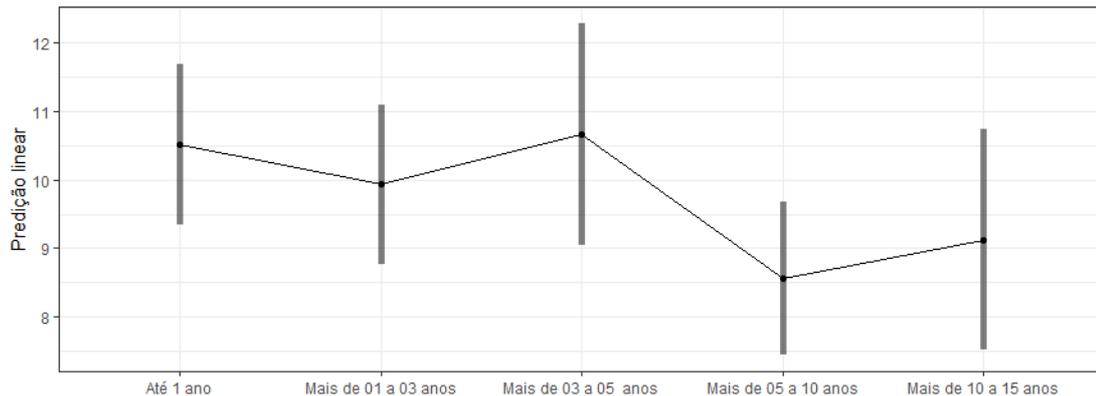


Figura 19. Gráfico de comparação do tempo no escritório

Em relação à modernidade (escala como um todo), o estado civil ($F(2,23)$), o tempo no escritório ($F(4,23) = 2,76$, $p = 0,052$) e a posição hierárquica ($F(7,23) = 3,65$, $p < 0,001$) apresentam diferenças estatisticamente significativas (Tabela 19).

Tabela 19. Resultados do modelo linear sobre modernidade

Preditor	SS	df	MS	F	p	n_p^2	CI 90 n_p^2
(Intercept)	48,82	1	48,82	63,2	0		
Gênero	1,81	1	1,81	2,35	0,139	0,09	[.00,.29]
Faixa etária	3,06	3	1,02	1,32	0,292	0,15	[.00,.29]
Estado civil	10,51	2	5,25	6,8	0,005	0,37	[.09,.53]
Tempo de profissão	6,56	4	1,64	2,12	0,11	0,27	[.00,.39]
Escolaridade	5,17	5	1,03	1,34	0,283	0,23	[.00,.32]
Tempo no escritório	8,54	4	2,13	2,76	0,052	0,32	[.00,.45]
Posição	19,72	7	2,82	3,65	0,009	0,53	[.11,.58]
Erro	17,77	23	0,77				

Nota: SS: Soma dos quadrados; df: Grau de liberdade MS: Quadrado médio; F: Estatística F; p: P-valor n_p^2 : Eta-quadrado parcial CI 90 n_p^2 : Intervalo de confiança.

De maneira análoga à primeira escala, os casados apresentam maior escore do que os solteiros ($\Delta = 2,93$, $SE = 0,79$, $df = 23$, $t = 3,700$, $p < 0,0001$) (Figura 20), e pessoas com 5 a

10 anos de escritório têm pontuações significativamente menores do que aquelas com até 1 ano ($\Delta = 2,22$, $SE = 0,68$, $df = 23$, $t = 3,300$, $p = 0,03$) (Figura 21).

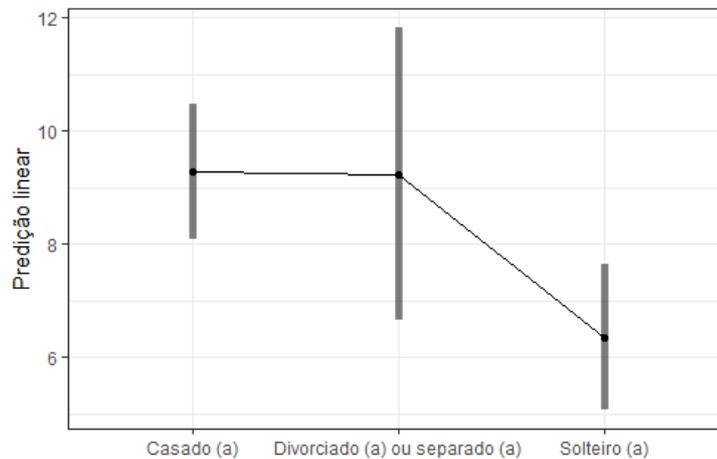


Figura 20. Gráfico de comparação de estado civil

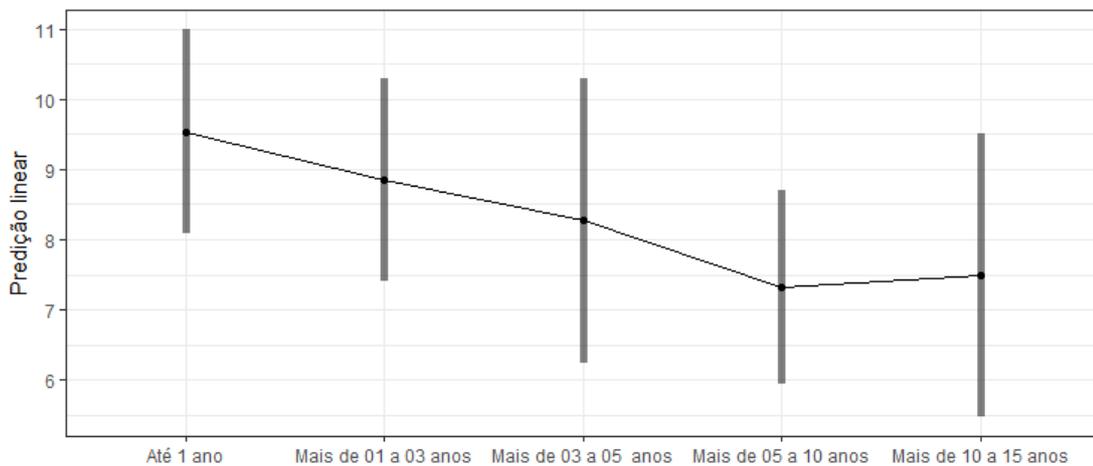


Figura 21. Gráfico de comparação de posição

Em relação à posição de advogado pleno, quando comparado ao advogado sênior tem-se maior escore ($\Delta = 3,7$, $SE = 1,08$, $df = 23$, $t = 3,400$, $p = 0,04$). Já os advogados sêniores, quando comparados aos sócios, também apresentam menor escore ($\Delta = -3,1$, $SE = 0,82$, $df = 23$, $t = -3,800$, $p = 0,02$) (Figura 22).

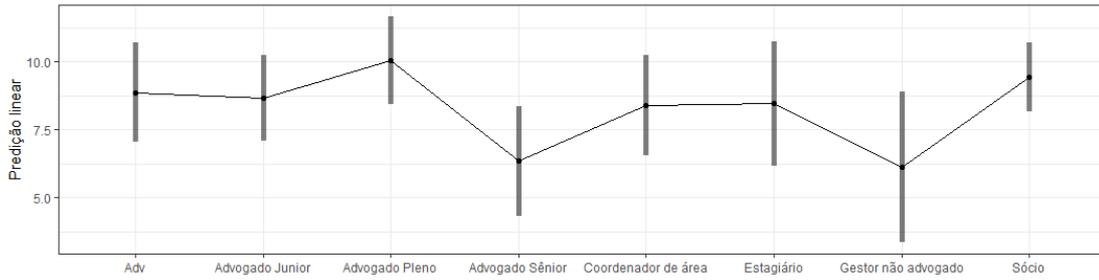


Figura 22. Gráfico de comparação por posição no escritório

Vistos em conjunto, os resultados são favoráveis à validação de conteúdo da Escala de liderança relacional desenvolvida nesta pesquisa. Nesse sentido, a adequação semântica e contextual bem como a coerência teórica apresentam avaliações positivas dos juízes e dos pilotos experimentais. Além disso, os resultados permitem identificar a correlação entre os constructos analisados, além das variáveis sociodemográficas enquanto significativas no processo de resposta de ambos os questionários e, com isso, se faz possível identificar condições associadas ao estado civil, tempo no escritório e posição ocupada pelos participantes. Tais desfechos serão pormenorizados no próximo capítulo, que também fará uma interface teórica dos achados.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES

Nesta pesquisa buscou-se aproximar a análise do constructo “modernidade organizacional” em paralelo a “liderança relacional”, investindo esforços no aprofundamento de um setor ainda pouco explorado pelos debates em gestão, qual seja o mercado jurídico, através dos escritórios de advocacia (BORCK, 2008).

Para tanto, os principais objetivos deste estudo envolveram a investigação de padrões no grau de modernidade de determinados escritórios, da presença de características da liderança relacional, bem como de relações entre ambos os constructos nesses escritórios. É importante ressaltar que a pesquisa objetivou também a verificar diferenças e semelhanças entre os achados em relação aos constructos centrais com fatores sociodemográficos dos profissionais que contribuíram com este trabalho.

Entre os principais resultados que podemos destacar após a aplicação do método que norteou a pesquisa, faz-se importante ressaltar os seguintes: 1. adequação do modelo conceitual a partir de resultados empíricos sobre a mensuração da liderança relacional, frisando que um componente parece explicar com segurança a variabilidade dos resultados neste item da pesquisa. Outro resultado importante que, por consequência, merece atenção é 2. a existência de padrões entre os escritórios-alvo do estudo quanto à modernidade organizacional, todos tendo apresentado altos níveis neste tópico, cabendo destacar que a modernidade cultural se sobrepôs à modernidade política e administrativa nos contextos analisados. Ainda assim, no que diz respeito às questões sociodemográficas dos profissionais que responderam à pesquisa, 3. destacaram-se como fatores intervenientes na análise dos constructos centrais o tempo de profissão, tempo no escritório em que trabalha, estado civil e posição hierárquica.

Tornando os resultados mais adequados contextualmente, ressalta-se que foi possível analisar padrões no que se obteve do constructo de liderança relacional, abordagem contemporânea de liderança cuja presença nos escritórios estudados foi grande. Em relação à correlação, pôde-se observar que, no geral, os constructos estão altamente correlacionados.

Adentrando na discussão dos resultados, no bloco do questionário sobre modernidade, aplicou-se o que foi validado por Sant’Anna (2002), a partir de estudo desenvolvido por Eboli (1996), utilizando técnicas estatísticas multivariadas. Como resultante, Sant’Anna (2002) propõe a utilização de indicadores divididos em três fatores, quais sejam: modernidade política,

modernidade cultural e modernidade administrativa, tendo, então, a adequação do modelo conceitual neste item.

Quanto à liderança relacional, após a submissão aos juízes e os aprimoramentos realizados depois de testes-piloto, obteve-se como resultado a proposição de um rol de indicadores que visam acessar e mensurar este tipo de liderança nos profissionais-alvo deste estudo. Vale destacar que, pelos resultados, resta evidente componente determinante na explicação do fenômeno da liderança relacional e sua mensuração nos contextos-alvo, podendo-se inferir a relação com a teoria subjacente à abordagem relacional, a qual dá ênfase no capital social e na integração entre indivíduo, organização e sociedade (UHL-BIEN, 2011). Nesta perspectiva, Drath (2001) ressalta que, na liderança relacional, indivíduos e contexto interagem na construção dialogada de sistemas de conhecimento, estes, sim, únicos.

Tratando dos padrões existentes nos escritórios quanto aos elevados níveis de modernidade organizacional, ponto delimitado como um dos objetivos deste trabalho, uma questão que pode explicar este fenômeno é a própria forma de estruturação dos escritórios de advocacia que, recorrendo a Mintzberg (2003), são vislumbrados enquanto organizações profissionais, tendo como característica principal sua horizontalização e autonomia dos profissionais envolvidos, características tidas como modernas conforme os ensinamentos de Kilimnik, Sant'Anna e Luz (2004), defendendo não só as mudanças na estrutura para acompanhar a modernidade, mas também nas políticas e práticas de gestão e na própria cultura organizacional.

Ainda que assumindo como elevados os níveis de modernidade organizacional como um todo nas bancas jurídicas estudadas, é possível perceber que a modernidade cultural é mais elevada em todos os espaços quando comparada à modernidade política e administrativa, com destaque, por exemplo, para o indicador de modernidade cultural que mede quanto a organização encoraja a iniciativa e a responsabilidade individual. O elevado grau de concordância obtido para este item pode estar relacionado ao fato de os escritórios de advocacia serem sociedades de capital intensivo, tendo na responsabilidade individual, na autonomia e na técnica de seus componentes seus principais pilares (CASTELO JR.; TURETA, 2014).

No que tange à liderança relacional, os resultados também apontaram para um alto grau de sua presença nos escritórios de advocacia analisados, verificação que responde ao segundo objetivo específico delimitado na presente pesquisa. Bradbury e Lichtenstein (2000) corroboram este ponto, asseverando que todas as organizações e perspectivas merecem especial atenção para este tipo de liderança, definindo-a como aquela que emana das construções sociais

em determinado contexto. Por estar a definição do constructo ligada também a maior autonomia e flexibilidade, a estrutura e a formatação das organizações profissionais podem facilitar a evidência dessa liderança, já que este tipo de organização, como destaca Lazega (2000), é marcada pela autonomia dos profissionais envolvidos e por controle lateral.

Cabe salientar também, em que pese a terminologia de liderança relacional ter suas discussões ainda muito recentes (UHL-BIEN, 2005), que foi possível responder a outro importante objetivo deste trabalho, observando sua alta correlação com os níveis de modernidade organizacional nos escritórios de advocacia, permitindo-nos inferir que os constructos estão intimamente ligados e podem contribuir para investigações de boas práticas de gestão neste segmento. Aqui se indica uma grande contribuição desta pesquisa aos escritórios, que se valendo dos resultados, podem adequar-se a parâmetros modernos e investir na maior presença de liderança relacional em seus ambientes.

Por fim, adentrando nos fatores sociodemográficos, último objetivo descrito neste trabalho, tanto no constructo de liderança quanto no de modernidade organizacional, o estado civil se mostrou como fator significativo nos resultados. Em ambos, pessoas casadas, quando comparadas às solteiras, apresentaram respostas por maior modernidade e presença de liderança relacional nos espaços em que trabalham. Nos dois constructos, altamente correlacionados como já apresentado, profissionais com mais de cinco anos de profissão apresentaram resultados menores do que aqueles com até um ano. Neste ponto, cabe a discussão se não houve um poder de crítica mais apurado daqueles mais experientes, assim como possível predisposição à concordância de profissionais jovens, principalmente estagiários que, como vimos, representam número considerável de respondentes e são parte importante das bancas jurídicas.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, que mesmo tendo sido enfrentadas com a intenção de serem minimizadas, precisam ser reconhecidas e destacadas. Um ponto importante é a impossibilidade de divulgação ampla e generalizada dos escritórios e seus resultados, fato que se deve ao sigilo solicitado pelos envolvidos e que se mostra justificável por questões de concorrência e privacidade.

Outra limitação se dá pelo tamanho não tão expressivo da amostra, além da alta quantidade de estagiários respondentes, e pela dificuldade de acesso e abertura dos escritórios para a pesquisa. Vale destacar que, nas estruturas das bancas de advogados, os estagiários costumam representar quantidade expressiva, motivo pelo qual se optou por também os colocar como alvos do estudo, reconhecendo seu impacto no ambiente. Ainda em relação à amostra,

destaca-se também que se trata de estudo exploratório em escritórios com atuação na cidade de Belém (PA), podendo apresentar dificuldades de generalização, já que aspectos sociais influenciam diretamente nos resultados.

Ainda nas limitações, pelo fato de a liderança relacional ter estudos muito recentes, verifica-se que as referências estão em processo de expansão, o que, se analisado sob uma perspectiva inovadora, pode apresentar oportunidades ao pesquisador de propor modelos e indicadores para sua análise, como se tentou fazer no presente estudo.

Findo o necessário destaque para as limitações, como principais achados e conclusões deste estudo destaca-se a proposição de um modelo com um rol de indicadores para acessar questões relacionadas a liderança relacional que, se aplicados a profissionais pertencentes a um mesmo contexto, podem trazer resultados interessantes quanto a uma menor ou maior presença de liderança relacional no espaço em análise.

Outro achado relevante é a liderança relacional compreendida e desencadeada primordialmente por um único componente com base nas análises estatísticas. Este fato nos leva a perceber uma associação fundamental entre a teoria e o que foi construído nesta pesquisa, pela compreensão de liderança relacional como resultado de diversas interseções entre indivíduo, organização e sociedade, e que pode, por outro lado, ser medida como um produto único, compartilhado pelos atores em determinado ambiente – o chamado capital social.

Ademais, verificam-se nos escritórios de advocacia alvos do estudo padrões quanto à presença de altos níveis de modernidade, cabendo sugerir um aprofundamento e aumento na quantidade de pesquisas em gestão tendo como objeto as bancas jurídicas, por terem o potencial, quando analisadas em sua estrutura e práticas de gestão, de gerar insights e respostas interessantes a serem aplicadas em outros tipos de organização.

Restou demonstrado claramente a correlação entre o grau de modernidade organizacional e a liderança relacional, considerando este ponto como uma importante contribuição aos advogados em suas bancas jurídicas, assim como a outros segmentos para que se valham de pesquisas e investigações sobre a correlação entre os constructos. É também importante ressaltar a contribuição desta pesquisa aos estudos no campo, por impulsionar a discussão da liderança relacional pelos diferentes contextos e aproximá-la dos parâmetros de modernidade. Reputa-se como relevante desenvolver novas pesquisas na mesma direção.

Assim, conclui-se pela importância da aproximação dos estudos em liderança ao nível tático das organizações profissionais, alertando-se que o investimento nas investigações e

práticas que propiciam emanar dos contextos este tipo de liderança podem ter como resultado o aumento dos níveis de modernidade em escritórios de advocacia, tornando-os, então, mais competitivos e aderentes ao tempo e espaço em que estão inseridos.

REFERÊNCIAS

- ALA – ASSOCIATION OF LEGAL ADMINISTRATORS. History. *In: ALA. Association of Legal Administrators*. Chicago: ALA, [201-]. Disponível em: <http://bit.ly/37tPb1c>. Acesso em: 10 ago. 2019.
- ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. O. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro v. 16, n. 7, p. 3061-3068, 2011. Disponível em: <http://bit.ly/33hjTrb>. Acesso em: 22 nov. 2019.
- ANUNCIACÃO, L.; MOGRABI, D. C.; LANDEIRA-FERNANDEZ, J. Perfil financeiro dos psicólogos brasileiros: análise estatística relacionada ao ano de 2015. **Universitas Psychologica**, Bogotá, v. 18, n. 1, p. 1-10, 2019. Disponível em: <http://bit.ly/35uwn06>. Acesso em: 22 nov. 2019.
- ANUNCIACÃO, L. *et al.* Redução da Escala Tendência Empreendedora Geral (TEG-FIT) a partir do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC) e Teoria da Resposta ao Item (TRI). **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 17, n. 2, p. 192-207, 2018. Disponível em: <http://bit.ly/35s5k5n>. Acesso em: 22 nov. 2019.
- BASS, B. M. **Handbook of leadership: survey of theory and research**. New York: The Free Press, 1990.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERTOZZI, R.; SELEM, L. **A reinvenção da advocacia: guia prático: gestão estratégica & marketing jurídico**. São Paulo: Fundo de Cultura: Forense, 2005.
- BORCK, N. Crescimento consciente. **Revista Advogados Mercados & Negócios**, São Paulo, ano 3, n. 17, p. 35, 2008.
- BRADBURY, H.; LICHTENSTEIN, B. M. B. Relationality in organizational research: exploring the “space between”. **Organization Science**, Ann Arbor, v. 11, n. 5, p. 551-564, 2000.
- BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage, 1992.
- BUARQUE, C. **A revolução nas prioridades: da modernidade técnica à modernidade ética**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. Londres: Tavistock, 1961.

CASTELO JR., C.; TURETA, C. A nova advocacia pós-profissional e a modernização das grandes sociedades de advocacia empresarial brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 18, n. 6, p. 813-831, 2014.

CLEARY, S. *et al.* Enabling relational leadership in primary healthcare settings: lessons from the DIALHS collaboration. **Health Policy and Planning**, London, v. 33, supl. 2, p. 65-74, 2018.

COOPER, D. J. *et al.* Sedimentation and transformation in organizational change: the case of Canadian law firms. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 17, n. 4, p. 623-647, 1996.

CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 64, n. 11, p. 1425-1449, 2011.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. **Human Resource Management Review**, Amsterdam, v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007.

DRATH, W. **The deep blue sea: rethinking the source of leadership**. San Francisco: Center for Creative Leadership, 2001.

EBOLI, M. P. **Modernidade na gestão de bancos**. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 9-23.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FULOP, L.; MARK, A. Relational leadership, decision-making and the messiness of context in healthcare. **Leadership**, Thousand Oaks, v. 9, n. 2, p. 254-277, 2013.

FURR, R. M. **Scale construction and psychometrics for social and personality psychology**. London: SAGE Publications, 2011.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GITTELL, J. H. **Relational leadership: new developments in theory and practice**. Waltham: Brandeis University, 2011.

- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-9, 1997.
- GONÇALVES, M. A. P. Atuação estratégica dos departamentos jurídicos. *In*: INVESTIDURA. **Investidura**: portal jurídico. Florianópolis: Investidura, 2008. Disponível em: <http://bit.ly/2OAGwl0>. Acesso em: 2 jul. 2019.
- GONÇALVES, R. P. O papel do advogado nas empresas. *In*: ADMINISTRADORES. João Pessoa: [s. n.], 13 abr. 2012. Disponível em: <http://bit.ly/2XE8nEK>. Acesso em: 6 jul. 2019.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. **The Academy of Management Journal**, Ann Arbor, v. 36, n. 5, p. 1052-1081, 1993.
- GREENWOOD, R.; LACHMAN, R. Change as an underlying theme in professional service organizations: an introduction. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 17, n. 4, p. 563-572, 1996.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R.; BROWN, J. “P²-form” strategic management: corporate practices in professional partnerships. **The Academy of Management Journal**, Ann Arbor, v. 33, n. 4, p. 725-755, 1990.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- HOUSE, R. J. A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v. 16, n. 3, p. 321-339, 1971.
- HOUSE, R. J.; MITCHELL, T. R. Path-goal theory of leadership. **Contemporary Business**, v. 4, n. 3, p. 81-98, 1974.
- HOWELL, D. C. **Fundamental statistics for the behavioral sciences**. Belmont: Wadsworth Cengage Learning, 2011.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.
- KILIMNIK, Z. M.; SANT’ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. esp., p. 10-21, 2004.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAWRENCE, T. B.; MALHOTRA, N.; MORRIS, T. Episodic and systemic power in the transformation of professional service firms. **Journal of Management Studies**, Hoboken, v. 49, n. 1, p. 102-143, 2012.

LAZEGA, E. Rule enforcement among peers: a lateral control regime. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 21, n. 1, p. 193-214, 2000.

MAGALHÃES, R.; VENDRAMINI, A. Os impactos da quarta revolução industrial. **GV Executivo**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 40-43, 2018.

MARKERT, W. Novos paradigmas do conhecimento e modernos conceitos de produção: implicações para uma nova didática na formação profissional. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 21, n. 72, p. 177-196, 2000.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais**: fundamentos teóricos, software & aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2010.

MARQUARDT, M. J.; ENGEL, D. W. **Global human resources development**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

MCGREGOR, D. **Leadership and motivation**. Cambridge: MIT Press, 1966.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estrutura em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MUZIO, D.; BROCK, D. M.; SUDDABY, R. Professions and institutional change: towards an institutionalist sociology of the professions. **Journal of Management Studies**, Hoboken, v. 50, n. 5, p. 699-721, 2013.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

OAB – ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Perfil dos advogados brasileiros**. Brasília, DF: Comissão de Ensino Jurídico/OAB Federal, 1996.

PERES-NETO, P. R.; JACKSON, D. A.; SOMERS, K. M. How many principal components? Stopping rules for determining the number of non-trivial axes revisited. **Computational Statistics & Data Analysis**, Amsterdam, v. 49, n. 4, p. 974-997, 2005. Disponível em: <http://bit.ly/2Db7wSG>. Acesso em: 25 nov. 2019.

PIRES, D. C. G. B.; AMORIM, W. A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências: um estudo a partir das práticas em escritórios de advocacia. **ReCaPe: Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 72-100, 2012.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PUCIK, W.; TICHY, N. M.; BARNETT, C. K. (ed.). **Globalizing management**: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley, 1992.

QUICK, K. S. Taking a relational turn in leadership studies. **Public Administration Review**, Hoboken, v. 74, n. 4, p. 542-544, 2014.

R CORE TEAM. R: a language and environment for statistical computing. *In*: GBIF. **Global Biodiversity Information Facility**. Copenhagen: GBIF, 2015. Disponível em: <http://bit.ly/2OjvQbB>. Acesso em: 25 nov. 2019.

REVELLE, W. **Package “psych”**: procedures for psychological, psychometric and personality research. Eugene: R Package, 2018. Disponível em: <http://bit.ly/2DduJnt>. Acesso em: 25 nov. 2019.

SANT’ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SANT’ANNA, A. S.; NELSON, R. E. Da leadership a novas formas de liderança: movimentos e tendências para além do mainstream. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 5-20, 2014.

SANT’ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012.

SANT’ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; CARVALHO NETO, A. M. Fundamentos e dimensões da liderança relacional. **DOM: Revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, v. 9, n. 26, p. 16-21, 2015.

SANT’ANNA, A. S. *et al.* (ed.). Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 308-319, 2016. Disponível em: <http://bit.ly/2OHeynJ>. Acesso em: 25 nov. 2019.

SANT’ANNA, A. S. *et al.* Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 1133-1160, 2017.

SELEM, L. Advocacia em transformação. **Advogados: Mercados & Negócios**, São Paulo, ano 4, n. 22, p. 42-45, 2009.

SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Change Management**, Bingley, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

SILVA, O. R. M. **Análise de uma organização à luz dos modelos de Mintzberg e de Alves com base em elementos da cultura organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

SOUZA, E. M. Pós-modernidade nos estudos organizacionais: equívocos, antagonismos e dilemas. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 270-283, 2012.

STANLEY, D. J.; SPENCE, J. R. Reproducible tables in psychology using the apaTables Package. **Advances in Methods and Practices in Psychological Science**, Thousand Oaks, v. 1, n. 3, p. 1-17, 2018. Disponível em: <http://bit.ly/33eeeSF>. Acesso em: 25 nov. 2019.

SUSSKIND, R. **The end of lawyers**: Rethinking the nature of legal services. Oxford: Oxford University Press, 2008.

TOURAINÉ, A. **Crítica da modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

UHL-BIEN, M. Implicit theories of relationships in the workplace. *In*: SCHYNS, B.; MEINDL, J. R. (ed.). **Implicit leadership theories**: essays and explorations. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2005. p. 103-133.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, Amsterdam, v. 17, n. 6, p. 654-676, 2006.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *In*: WERHANE, P. H.; PAINTER-MORLAND, M. (ed.). **Leadership, gender, and organization**. Dordrecht: Springer, 2011. p. 75-108.

VON NORDENFLYCHT, A. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, Amsterdam, v. 35, n. 1, p. 155-174, 2010.

WICKHAM, H. **Tidyverse**: easily install and load the “Tidyverse” packages. R package version 1.0.0. Boston: RStudio, 2016.

YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C. J. A multiple-level multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an elephant’s eye. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 29, n. 3, p. 149-163, 2001.

ZAJDSZNAJDER, L. Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 10-9, 1993.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Protocolo de coleta de dados



PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Prezado(a) participante,

A Fundação Dom Cabral – FDC, por meio de seu Programa de Mestrado Profissional em Administração, está realizando estudo **cujo principal objetivo é analisar as correlações entre o grau de modernidade organizacional e a liderança relacional em escritórios de advocacia.**

A pesquisa envolve profissionais de diferentes níveis hierárquicos de diversos escritórios de advocacia. Dessa forma, você faz parte do público, e solicitamos sua colaboração respondendo o questionário que embasará seus resultados. Todos os dados coletados serão mantidos em sigilo, e sua participação é voluntária. Não há riscos na participação desta pesquisa e não há também pagamento para realização.

Contando com sua colaboração, desde já expressamos nossos mais sinceros agradecimentos e colocamo-nos à inteira disposição para quaisquer informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Lucca Darwich Mendes

Mestrando, Programa de Mestrado Profissional em Administração
Fundação Dom Cabral

Anderson de Souza Sant’Anna, PhD

Professor-orientador, Programa de Mestrado Profissional em Administração
Fundação Dom Cabral

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Av. Princesa Diana, 760 – Alphaville Lagoa dos Ingleses
34.018-006 – Nova Lima – MG – Brasil

DISCORDO TOTALMENTE (0) (10) CONCORDO TOTALMENTE
(CONSIDERANDO A REALIDADE FÁTICA DO SEU ESCRITÓRIO)

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	<input type="radio"/>										
16	As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocupar com a aprendizagem contínua	<input type="radio"/>										
17	Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa	<input type="radio"/>										
18	A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	<input type="radio"/>										
19	A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas	<input type="radio"/>										
20	As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	<input type="radio"/>										
21	A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos	<input type="radio"/>										
22	As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional	<input type="radio"/>										
23	De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	<input type="radio"/>										

Caso ache necessário, indique outros fatores não contemplados acima que, na sua opinião, se apresentariam relevantes para a mensuração da **modernidade de políticas e práticas** no escritório de advocacia.

DISCORDO TOTALMENTE (0) (10) CONCORDO TOTALMENTE
(CONSIDERANDO A REALIDADE FÁTICA DO SEU ESCRITÓRIO)

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	As lideranças me dão autonomia para o exercício do meu trabalho	<input type="radio"/>										
20	O desenvolvimento de competências em liderança pode contribuir no meu crescimento profissional	<input type="radio"/>										
21	Considero ser possível desenvolver a capacidade de liderança	<input type="radio"/>										
22	Sinto facilidade em influenciar pessoas	<input type="radio"/>										
23	Sinto-me confortável na gestão de equipes	<input type="radio"/>										
24	Lido bem com posições e opiniões diferentes da minha	<input type="radio"/>										
25	As lideranças compartilham tarefas importantes com outras pessoas	<input type="radio"/>										
26	As lideranças reconhecem as habilidades dos outros	<input type="radio"/>										
27	As lideranças incentivam um processo compartilhado de liderança por meio da criação de oportunidade e responsabilidade para os outros	<input type="radio"/>										
28	Políticas e práticas difundidas pelas lideranças têm por base o crescimento e o desenvolvimento das pessoas	<input type="radio"/>										
29	Percebo as lideranças comprometidas com a organização	<input type="radio"/>										
30	As lideranças promovem o crescimento e permanecem conectadas aos colaboradores por meio de relacionamentos interpessoais	<input type="radio"/>										
31	Percebo as lideranças da organização preocupadas com a sua longevidade	<input type="radio"/>										
32	As lideranças reconhecem e envolvem todas as partes interessadas internas e externas na construção de coalizões	<input type="radio"/>										
33	As lideranças da organização criam condições para o desempenho do meu trabalho em conjunto com o público interno e externo	<input type="radio"/>										
34	As lideranças fornecem objetivos estratégicos e inspiradores	<input type="radio"/>										
35	As lideranças têm visão, muitas vezes trazendo ideias sobre possibilidades para o futuro	<input type="radio"/>										
36	Comportamento assertivo das lideranças diante de mudanças no macroambiente de negócios	<input type="radio"/>										
37	As lideranças possuem legitimidade para o público interno e externo	<input type="radio"/>										

Caso ache necessário, indique outros fatores não contemplados acima que, na sua opinião, apresentar-se-iam relevantes para a mensuração da **liderança relacional** em escritórios de advocacia.

BLOCO III – PERFIL DOS RESPONDENTES

Este bloco tem como objetivo delinear o perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, marque com um (X) a alternativa mais adequada ao seu caso:

- 1. Em qual escritório você trabalha?** _____
2. Se você ainda está cursando a graduação, qual seu período? _____
3. Gênero:

1. Masculino 2. Feminino 3. Outro

4. Faixa etária:

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Até 20 anos | 5. <input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos |
| 2. <input type="checkbox"/> De 21 a 25 anos | 6. <input type="checkbox"/> De 41 a 45 anos |
| 3. <input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos | 7. <input type="checkbox"/> De 46 a 60 anos |
| 4. <input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos | 8. <input type="checkbox"/> Mais de 61 anos |

5. Estado civil:

- | | | |
|--|---------------------------------------|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Solteiro(a) | 3. <input type="checkbox"/> Casado(a) | 5. <input type="checkbox"/> Outro _____ |
| 2. <input type="checkbox"/> Divorciado(a) ou separado(a) | 4. <input type="checkbox"/> Viúvo(a) | |

6. Tempo de profissão (conte apenas os anos depois de formado):

[Caso você ainda seja estudante, marque abaixo o tempo que você tem de contato com escritórios de advocacia]

- | | | |
|---|--|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Até 1 ano | 3. <input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos | 5. <input type="checkbox"/> De 10 a 15 anos |
| 2. <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos | 4. <input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos | 6. <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos |

7. Escolaridade mais alta alcançada:

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Cursando a graduação | 4. <input type="checkbox"/> Mestrado |
| 2. <input type="checkbox"/> Graduação | 5. <input type="checkbox"/> Doutorado |
| 3. <input type="checkbox"/> Pós-graduação
(especializações ou MBA) | 6. <input type="checkbox"/> Outra: _____ |

8. Tempo em que está no escritório atual:

- | | | |
|---|--|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Até 1 ano | 3. <input type="checkbox"/> De 3 a 5 anos | 5. <input type="checkbox"/> De 10 a 15 anos |
| 2. <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos | 4. <input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos | 6. <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos |

9. Atualmente, qual sua posição no escritório que você trabalha:

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Sócio | 6. <input type="checkbox"/> Coordenador de área |
| 2. <input type="checkbox"/> Advogado Sênior | 7. <input type="checkbox"/> Gestor não advogado. Qual? _____ |
| 3. <input type="checkbox"/> Advogado Pleno | 8. <input type="checkbox"/> Outro: _____ |
| 4. <input type="checkbox"/> Advogado Júnior | |
| 5. <input type="checkbox"/> Estagiário | |

APÊNDICE B – Conteúdo principal: questão aberta

Escala de liderança relacional

**** *ind_01 *ent_1

Bem, em relação ao questionário, eu achei também muito bom e eu interpretei ele como os quesitos ainda que misturados, mas que buscam uma compreensão tanto do aspecto histórico no que diz respeito à construção da imagem de liderança, como na busca pela manutenção da liderança, como na busca da integração da equipe na liderança e os planos de liderança para o futuro. Então eu achei que os quesitos preenchem, cumprem, tudo o que está relacionado a esses pontos que eu falei. Eu acho que a resposta vai favorecer bastante a identificação até no perfil que a organização enxerga para definir o que líder representa, como o líder pensa, se ele é importante ou não para o líder, qual o grau de importância dele, se ele pode buscar práticas para se tornar um líder caso ele ainda não se sinta, o ambiente ainda não o reconheça como líder. Então, em relação ao conteúdo, eu acho que vai conseguir alcançar os resultados que se pretende sim.

As minhas considerações na verdade sobre os quesitos, talvez valesse a pena avaliar se não é necessário apenas criar um quesito ou de repente trabalhar um quesito que aborde a questão da visão do líder ou o estímulo do líder à integração, ao relacionamento entre a própria equipe e não simplesmente entre a equipe e o líder, entre os liderados e o líder, mas algo relacionado a esse perfil para que analise a possibilidade ou, na verdade, a forma que se permite, os meios que se dão para a construção e o reconhecimento da liderança. Talvez tenha algum quesito aqui, eu só tenha passado batido na hora de analisar.

**** *ind_02 *ent_2

O bloco 2, ele também no geral está bem colocado. Atende os aspectos envolvendo liderança relacional. [Retornou ao bloco 1] Existem alguns itens repetidos e alguns tópicos que não apresentam qualificação, nenhum adjetivo, como no 17 e no 18, no 40. Alguns tópicos também com uso de pronomes, por exemplo, meu, as lideranças me dão autonomia para o exercício do meu trabalho, pensando na posição de quem responde. Ficaram algumas dúvidas que foram sanadas aqui. Eu achei o item 14 muito longo. Em relação a sugestões de itens, eu coloquei três aspectos pontuais. Eu vejo que além da questão da reputação, que são conceitos que envolvem a imagem e a honra da pessoa, é também importante discutir a legitimidade. Às vezes as pessoas têm boa reputação. Claro também uma questão de ordem formal, mas a coluna de a 0 a 10 não foi repetida. No bloco 1 ela veio. Então eu fiquei em dúvida, até demorei um pouco mais para fazer, pois não sabia se era o cinco ou se era o seis e fiquei contando. Essa é uma questão que influencia até na própria dinâmica da resposta ao questionário. Bom, são essas as minhas observações.

**** *ind_03 *ent_3

Bom, Lucca, primeiramente eu acho que o bloco está bem alinhado com a questão da liderança relacional, abrangendo aspectos que conseguem captar bem essa questão. Primeiramente, eu verifico que nem no bloco anterior: tem aspectos que podem estar em duplicidade, basicamente tratando da mesma coisa. Eu coloquei aqui como exemplo o 1 e o 32, o 10 e 17, e 32 e 34 e o 36 e 37. Aí talvez possa ficar um pouco extenso, mais do que necessário, talvez. Na segunda página do bloco falta a questão da numeração de 0 a 10 que, realmente, está faltando. O 22 e o 26 estão repetidos. Mas de uma maneira geral eu acho que esses aspectos estão bem alinhados com a questão da liderança. Não tenho nada a adicionar.

Protocolo como um todo

**** *ind_01 *ent_1

Em relação ao protocolo em si, eu honestamente não enxergo como ele ser mais sintético. Talvez a única crítica que se pudesse fazer em circunstâncias normais seria o tamanho, mas eu também não consigo enxergar como ele possa ser sintético e alcançar o resultado que ele busca. Ele não é exaustivo, principalmente partindo da premissa que a maioria das pessoas vai preencher, mas talvez não focada na interpretação, da análise dos requisitos com uma cautela maior como eu a tive. Isso vai diminuir significativamente o tempo. Talvez reduza em – acho – 30% e ele é fácil de compreensão por todo mundo. Eu acho que o protocolo está bem legal e o fato do perfil ser o último é bem interessante porque você simplifica. Você não vai do mais fácil pro mais difícil, você termina com o mais fácil e já dá uma espécie de tranquilizada. Eu acho que o protocolo está bem legal; bem adequado. Eu gosto.

**** *ind_02 *ent_2

Em termos de tempo, eu acredito que não esteja muito longo. É difícil trabalhar temas tão complexos com protocolos muito curtos. Acho que ele está adequado em termos de tempo. Vejo também que o texto de apresentação está bem colocado. Não pode ser um texto muito longo. Ele deve falar apenas o necessário. É importante a informação de que é a realidade fática da pessoa e não o cenário desejado, sobre o que penso ou deslumbro sobre o cenário ideal.

**** *ind_03 *ent_3

Bom, Lucca, acho de forma geral, é, está bem compreensível a questão da pesquisa. Inclusive, aquela introdução que apresentastes antes da gente passar para o formulário em si. É... Eu não sei se talvez a questão da score fosse a melhor a ser usada. De 0 a 10. Eu não sei se talvez uma resposta “sim”, “não” ou “indiferente” pudesse ficar melhor, mas aí é mais geral, né. O que me deixou na dúvida na marcação dos aspectos era essa linha tênue entre o 6 e 7 ou o 7 e o 8. Eu fiquei com essa dúvida. com relação à frase “concordo totalmente” ou “discordo totalmente” pode fazer a pessoa pensar que ela tenha que optar pela sua opinião pessoal, apesar de que na última frase dos blocos está descrito que a atribuição deva ser feita a partir da realidade fática e não em como se acredita. Até está não no como se acredita. De forma geral, acho que está bem compreensível. [Interrupção] eu acho que está razoável, só eu enxugaria um pouco mais, como te falei, acho que há alguns aspectos que pudessem ser retirados por abrangerem situações similares a meu ver. Eu achei que o segundo bloco ficou um pouquinho mais extenso, com quarenta aspectos, mas... de forma geral, acho que está bem compreensível para o profissional que for preencher. Não tenho muitos aspectos de dúvida não.