



Mestrado

A D M I N I S T R A Ç Ã O

**UNIVERSIDADE POTIGUAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

KELLY KERCY NOGUEIRA DA SILVA

**ANÁLISE DAS PASSAGENS DO PIPELINE DE LIDERANÇA EM
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE UMA CIDADE DO NORDESTE
BRASILEIRO**

NATAL / RN

2020

KELLY KERCY NOGUEIRA DA SILVA

**ANÁLISE DAS PASSAGENS DO PIPELINE DE LIDERANÇA EM
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE UMA CIDADE DO NORDESTE
BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Potiguar, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Estudos Organizacionais e Linha de Pesquisa Estratégia e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Walid Abbas El-Aouar

**NATAL / RN
2020**

KELLY KERCY NOGUEIRA DA SILVA

**ANÁLISE DAS PASSAGENS DO PIPELINE DE LIDERANÇA EM
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE UMA CIDADE DO NORDESTE
BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Potiguar, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Estudos Organizacionais e Linha de Pesquisa Estratégia e Organizações.

Aprovado em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Walid Abbas El-Aouar
Orientador
Universidade Potiguar - UnP

Prof^a. Dra. Laís Karla da Silva Barreto
Membro examinador interno
Universidade Potiguar - UnP

Prof^a. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça
Membro examinadora externa

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao meu Deus que me honrou e me deu forças para chegar a este momento tão desejado, pois sem a sua presença em minha vida não teria conseguido ultrapassar todos os obstáculos e barreiras que me atingiram ao longo desta jornada;

Ao meu esposo Everson Cleber, meus filhos Ana Laura e João Lucas, meus pais Gidenaldo Nogueira e Ângela Maria, e minha irmã Kassia Kalianny por terem feito dos meus sonhos, os seus, por terem estado ao meu lado em todos os momentos difíceis da minha vida, dando-me coragem e bravura para alcançar os objetivos tão almejados por todos nós;

A toda a minha família, que com palavras de otimismo e esperança me encorajaram a dá seguimento a meus projetos profissionais;

Por fim, e de maneira não menos importante, o meu orientador, por toda a paciência e tempo desprendido para ajudar-me a chegar à conclusão deste trabalho, sem sombra de dúvidas sua participação foi fundamental nesta obra.

Epígrafe

Com a sinceridade que brota do meu ser, dedico este trabalho a todos que, direta e indiretamente, colaboraram com palavras de apoio e com significativo conhecimento a fim de ajudar-me a superar os desafios que encontrei ao longo deste estudo, pois sozinho não teria conseguido chegar a este resultado.

RESUMO

O pipeline da liderança é um conceito que aborda seis transições importantes que acontecem na vida de um líder. Elas representam passagens significativas que não podem ser dominadas em um dia ou em um curso, e o entendimento dessas passagens pode ajudar aos líderes a se fortalecer emocionalmente à medida que vão assumindo atribuições mais complexas. No âmbito jurídico, quem assume o papel de liderança, mesmo que esteja no topo da pirâmide (leia-se aqui sócio e dono do escritório), precisa reconhecer e entender as suas fraquezas e saber preenchê-las com as habilidades dos outros. O líder tem a confiança e a humildade para reconhecer talentos e com essas qualidades brilhar e reconhecer-se incompleto para completar-se com as habilidades do grupo. O objetivo deste trabalho é descrever os estágios do pipeline de liderança em que se encontram os advogados líderes de escritórios de advocacia em Mossoró, Rio Grande do Norte. Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, realizada através de um questionário montado numa plataforma eletrônica baseado na escala de Likert, com 7 pontos adaptada, aplicada ao mesmo tempo aos advogados líderes de escritórios de advocacia de Mossoró e aos seus liderados, diretamente subordinados. Os questionários possuíam 30 questões, divididas em 6 blocos de 5 afirmações cada, correspondendo as seis fases de transição do pipeline de liderança. Foi calculado o sentido geral das respostas, através da mediana, além da determinação do grau de concordância de cada proposição através do cálculo do GCP. Verificou-se coerência das respostas obtidas pelos líderes com o entendimento da importância de sua função enquanto gestor de um escritório de advocacia. Fatores como trabalho em equipe, entendimento dos processos dos escritórios foram relatados como fundamentais pelos líderes. Já na vertente dos liderados, destaca-se a discordância quanto ao gerenciamento dos recursos financeiros por parte dos líderes, o que pode indicar uma inabilidade de atuar nessa vertente. Conclui-se que o pipeline de liderança é uma ferramenta útil para avaliar o comportamento organizacional de escritórios de advocacia e que os líderes e liderados conseguem perceber a importância das ações previstas em cada passagem do pipeline.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de pessoas. Comportamento organizacional. Advocacia.

ANALYSIS OF LEADERSHIP PIPELINE PASSAGES IN LAWYER OFFICES IN A CITY IN THE NORTHEAST BRAZIL

ABSTRACT

The leadership pipeline is a concept that addresses six important transitions that happen in a leader's life. They represent significant passages that cannot be mastered in a day or in a course and understanding these passages can help leaders become emotionally empowered as they take on more complex assignments. In the legal field, whoever takes the leadership role, even if he is at the top of the pyramid (read here partner and owner of the office), needs to recognize and understand his weaknesses and know how to fill them with the skills of others. The leader has the confidence and humility to recognize talents and with these qualities shine and recognize himself incomplete to complete himself with the skills of the group. The objective of this work was to describe the stages of the leadership pipeline in which the leading lawyers of law firms in Mossoró, Rio Grande do Norte, Brazil are. This is a research with a quantitative approach, carried out through a questionnaire mounted on an electronic platform based on the Likert scale, with 7 points adapted, applied at the same time to the leading lawyers of Mossoró law firms and their followers, directly subordinate. The questionnaires had 30 questions, divided into 6 blocks of 5 statements each, corresponding to the six transition phases of the leadership pipeline. The general sense of the responses was calculated using the median, in addition to determining the degree of agreement of each proposition by calculating the GCP. The responses obtained by the leaders were found to be consistent with the understanding of the importance of their role as manager of a law firm. Factors such as teamwork, understanding of office processes were reported as fundamental by leaders. As for the followers, the disagreement regarding the management of financial resources by the leaders stands out, which may indicate an inability to act in this aspect. We conclude that the leadership pipeline is a useful tool for assessing the organizational behavior of law firms and that leaders and subordinates can perceive the importance of the actions provided for in each passage of the pipeline.

Key-words: Leadership. People management. Organizational behavior. Advocacy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de pipeline de liderança.....	31
Figura 2 - Escala do tipo Likert com 7 pontos adaptada.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Interpretação de valores do grau de concordância.....	42
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise da passagem 1 do pipeline de liderança na visão do advogado líder.....	45
Tabela 2 – Análise da passagem 2 do pipeline de liderança na visão do advogado líder.....	48
Tabela 3 - Análise da passagem 3 do pipeline de liderança na visão do advogado líder.....	50
Tabela 4 - Análise da passagem 4 do pipeline de liderança na visão do advogado líder.....	52
Tabela 5 - Análise da passagem 5 do pipeline de liderança na visão do advogado líder.....	54
Tabela 6 - Análise da passagem 6 do pipeline de liderança na visão do advogado líder.....	56
Tabela 7 - Resultado do coeficiente de Cronbach obtido das respostas dos advogados líderes e da purificação da escala.....	58
Tabela 8 – Análise da passagem 1 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados.....	61
Tabela 9 – Análise da passagem 02 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados.....	63
Tabela 10 – Análise da passagem 03 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados.....	65
Tabela 11 – Análise da passagem 04 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados.....	67
Tabela 12 – Análise da passagem 05 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados.....	70
Tabela 13 – Análise da passagem 06 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados.....	72
Tabela 14 - Resultado do coeficiente de Cronbach obtido das respostas dos advogados e colaboradores liderados e da purificação da escala.....	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2 PROBLEMA E QUESTÃO DA PESQUISA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Geral	18
1.3.2 Específicos	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 O ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	22
2.2 CONCEITOS SOBRE LIDERANÇA.....	24
2.3 LIDERANÇA POSITIVA.....	27
2.4 LIDERANÇA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA.....	29
2.5 PIPELINE DE LIDERANÇA.....	30
3 METODOLOGIA	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA OU UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	37
3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO E PROPOSIÇÕES.....	39
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	43
4.1 ANÁLISE DAS PASSAGENS DE LIDERANÇA NA VISÃO DOS ADVOGADOS LÍDERES.....	44
4.2 ANÁLISE DO GRAU DE CONFIABILIDADE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS ADVOGADOS LÍDERES ATRAVÉS DO ALFA DE CRONBACH.	57
4.3 ANÁLISE DAS PASSAGENS DE LIDERANÇA NA VISÃO DOS ADVOGADOS LÍDERADOS.....	59

4.4 ANÁLISE DO GRAU DE CONFIABILIDADE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS ADVOGADOS LIDERADOS ATRAVÉS DO ALFA DE CRONBACH.	74
5 CONCLUSÃO	73
6 REFERÊNCIAS	76
7 APÊNDICES	83

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Bianchi, Quishida e Foroni (2017), existem alguns profissionais que apresentam relevância na gestão dos recursos humanos nas organizações. São eles, os gestores de Recursos Humanos - RH, os funcionários, ou seja, os pacientes do processo, ou seja, as pessoas diretamente envolvidas nas decisões tomadas no meio corporativo e suas consequências. Nesse sentido, a liderança (relação entre líder e liderado) ou mesmo o exercício do papel organizacional do líder/gestor, torna-se um assunto crítico a ser discutido.

A importância deste trabalho situa-se no fato de que, na literatura, os trabalhos em gestão de pessoas estão mais focados no estudo das filosofias, políticas, programas, práticas e processos (MARTÍN-ALCÁZAR et al., 2005; SAÁ-PÉREZ; GARCIA-FALCÓN, 2011; VELOSO et al., 2014) do que na implementação da gestão de pessoas ou ainda sobre os papéis e relações organizacionais existentes nessa gestão.

Alguns trabalhos, como os de Legge (2005) e de Armstrong (2011), enfatizaram os papéis organizacionais, porém, com o olhar mais centrado nos profissionais de recursos humanos, pontuando os aspectos que estes devem ter para atingir a excelência consultiva.

Assim sendo, considera-se que a liderança pode dar as respostas necessárias à academia, pois ela envolve os processos de construção de equipes, de assegurar o comprometimento das partes envolvidas e de incentivar todos os indivíduos a perseguir resultados compartilhados de longo prazo (DAVIES; HIDES; CASEY, 2001).

O pipeline da liderança, abordado por Charan, Drotter e Noel (2018), é um conceito que aborda seis transições importantes que acontecem na vida de um líder. Elas representam passagens significativas que não podem ser dominadas em um dia ou em um curso. Segundo estes autores, o entendimento dessas passagens pode ajudar aos líderes a se fortalecer emocionalmente à medida que vão assumindo atribuições mais complexas. Trata-se de uma obra voltada ao contexto empresarial, que busca traçar padrões de amadurecimento dos líderes de empresas à medida que estes avançam na função.

Com relação aos estudos de liderança, há pouca abordagem dentro da área jurídica, pois não é costumeiro nesta área, haver a preocupação com a formação de uma liderança. Há cursos voltados para oratória, para comportamento em público e até para etiqueta e postura, mas apenas recentemente, os chamados “*coachs*” têm criado estratégias de formação para advogados e demais atores do âmbito judicial. Dessa forma, no contexto de escritórios de advocacia, pode-se afirmar que um advogado líder é uma pessoa que deve adotar a chamada comunicação não violenta, é capaz de motivar seus colaboradores através do conhecimento da personalidade de cada membro da equipe, estimulando também a automotivação, propondo desafios através de metas bem definidas, inserindo todos os colaboradores em todas as atividades (OLIVEIRA, 2018). Ao contrário do que poder-se-ia imaginar, ela não é uma prática para as pessoas que meditam ou que são tachadas de “paz e amor”. A comunicação não violenta, quando adotada em escritório de advocacia, departamento jurídico e qualquer outro negócio pode ser útil.

Para Pappalardo (2013), um dos principais atributos de um líder, em especial para o setor jurídico, é a inteligência emocional; esse atributo distingue um desempenho diferenciado daquele, meramente, adequado. A Comunicação Não Violenta (CNV) (também conhecida como comunicação compassiva) é um processo de pesquisa contínua desenvolvido por Marshall Bertram Rosenberg e uma equipe internacional de colegas, que apoia o estabelecimento de relações de parceria e cooperação, em que predomina comunicação eficaz e com empatia. Enfatiza a importância de determinar ações à base de valores comuns. Aqueles que se apoiam na comunicação não violenta (chamada também de comunicação empática) consideram que todas as ações são originadas numa tentativa de satisfazer necessidades humanas, mas tentam fazê-lo evitando o uso do medo, da vergonha, da acusação, da ideia de falha, da coerção ou das ameaças. Um princípio-chave da comunicação não violenta é a capacidade de se expressar sem usar julgamentos de “bom” ou “mau”, do que está certo ou errado. A ênfase é posta em expressar sentimentos e necessidades, em vez de críticas ou juízos de valor.

Na década de 2010, em que há polarização no Brasil, fruto das discussões e posições políticas, é necessário manejar a agressividade e a violência no discurso. É comum que, em uma reunião simples de rotina, um colega altere seu

humor e sua voz por já trazer reflexos desse embate quase diário em nossa sociedade. Ou seja, caso este colaborador não tenha atitudes relativas a liderança, não estará apto a conduzir tarefas diárias como a citada anteriormente. Com estas mudanças, sejam sociais, de mercado ou tecnológicas, os escritórios são forçados a desenvolver novas estratégias e maneiras diferenciadas de operacionalização. Com tamanho desafio, o líder advogado precisará mobilizar as pessoas a um trabalho de adaptação.

Quem assume o papel de liderança, mesmo que esteja no topo da pirâmide (leia-se aqui sócio e dono do escritório), precisa reconhecer e entender as suas fraquezas e saber preenchê-las com as habilidades dos outros, pois o verdadeiro líder, sempre tem o que aprender com seus liderados e suas funções diárias. O líder tem a confiança e a humildade para reconhecer talentos e com essas qualidades brilhar. Reconhecer-se incompleto para completar-se com as habilidades do grupo (PAPPALARDO, 2013).

Desta forma, acredita-se que trabalhos como o proposto nesta pesquisa, possam auxiliar no entendimento do caminho percorrido pelos advogados desde quando a sua graduação, ao encerrar o ambiente de um escritório de advocacia, como sócio ou empreendedor do seu próprio negócio e, de que forma, os desafios encontrados o farão amadurecer enquanto líder de uma equipe.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com Russo (2005), o estudo das teorias sobre liderança tem por finalidade elucidar a natureza singular da figura do líder através de várias abordagens teóricas da liderança. Aborda-se os conceitos, os perfis psicológicos e atitudinais, além de analisar os aspectos da gestão de pessoas em si.

A literatura nos dá aporte sobre as características dos diversos tipos de líderes, enfatizando a forma como essas características levarão as organizações a um determinado rumo, geralmente semelhante ao perfil de quem as dirige.

A liderança é um tópico fundamental nas relações de trabalho, os líderes trabalham no sentido de amenizar conflitos, apresentar resultados, elaborar plano de metas e conduzir suas equipes dentro do objetivo comum da empresa.

Há também os estudos sobre perfis de liderança. Em que maioria dos estudos, há a afirmativa de que alguns indivíduos terão mais aptidão para liderar

e outros para gerir, enquanto outros conciliam as duas vertentes que, até então, não eram estudados pela literatura da área (TERNOSKI et al., 2016; GRANEZ, BORTOLUZZI e BISSANI, 2016 e NALIN, 2017). Segundo estes autores, uma organização somente pode executar suas atividades de forma mais eficaz, se o líder estiver comprometido com a empresa de corpo e alma. E que, conseguir que as coisas sejam feitas por meio dos outros é uma habilidade fundamental de liderança.

Mas, até então, como o indivíduo que se reconhece como líder, passa pelas fases de evolução da liderança e galga mais experiência no contexto da gestão de pessoas?

A Teoria do Pipeline de Liderança é uma das novas teorias desenvolvida por Charan, Drotter e Noel (2018). Charan deu este nome à teoria por usar a metáfora do pipeline, um cano que se curva em seis pontos. Cada um destes pontos representariam as seis principais transições na carreira profissional. A teoria parte da premissa de que existem diferentes níveis de liderança em uma organização e, conseqüentemente, diferenças significativas nos requisitos profissionais para cada nível. Partindo-se deste princípio, é preciso identificar quais são as mudanças necessárias para que o líder em uma nova posição obtenha êxito. Ainda, de acordo com aqueles autores, ao propor o conceito do “cano” no processo, o autor imprime ao conceito as necessidades do direcionamento e foco nesta metodologia de se criar líderes.

O estudo da teoria do pipeline da liderança favorece a construção e execução de planos de carreira, além da possibilidade de preparar sucessões com planejamento com base nas seis passagens críticas que um profissional que atinge um alto nível de senioridade precisa atravessar em sua carreira (CAMPOS, 2018).

A dificuldade, portanto, da administração das equipes por um líder se encontra no fato de que, além das especialidades distintas de cada colaborador, existem também diferentes culturas, valores, objetivos de vida, gerações, situação financeira, entre outras. Dessa forma, fica claro o entendimento da importância da figura do líder e de sua evolução ao longo de sua jornada dentro de uma organização.

1.2 PROBLEMA E QUESTÃO DA PESQUISA

Para que o desempenho profissional seja adequado, a inovação é uma das dimensões de relevância no mercado competitivo em que se vive nos dias de hoje. É necessário inovar, especialmente porque o colaborador deve tomar consciência quando, como, por que e para que, observando sua atribuição dentro de um contexto empresarial e entendendo que suas funções ainda que diminutas, são imprescindíveis para o êxito do seu entorno.

A literatura a respeito de liderança representa uma tentativa de estudar o líder como uma entidade dotada de características peculiares, ocupando passivamente uma posição de "*status*" em relação a outros indivíduos que não estão claramente relacionados com ele. (SILVA et al. 2013).

A liderança constitui um dos mais complexos fenômenos que permeiam os estudos organizacionais, apesar de bastante explorado e discutido. Os estudos dos traços pessoais do líder, dos estilos de liderança, da liderança contingencial, da nova liderança e da liderança de equipes são as principais abordagens sobre o tema (DELFINO et al., 2010).

Para poder compreender o fenômeno liderança, foram desenvolvidas várias teorias com o intuito de se chegar a uma resposta de como uma pessoa pode conduzir um grupo a seguir o líder e desenvolver suas ideias para desempenharem uma determinada atividade.

Este trabalho, ao debruçar-se sobre o tema liderança, mais focado na liderança exercida por advogados que gerenciam escritórios na cidade de Mossoró e, dessa forma, busca apresentar respostas sobre o entendimento destes gestores, acerca do seu papel enquanto líder, além de analisar o grau de maturidade gerencial que lhes é particular e de como podem evoluir dentro das organizações as quais estão ligados, tomando-se por base o conceito de pipeline, já explicado anteriormente. Além disso, a pesquisa faz um contraponto dessa autoanálise, através da visão dos liderados destes mesmos advogados, com o intuito de verificar a sincronicidade e semelhança nas ideias das pessoas que trabalham dentro do mesmo ambiente.

Como problemática, questiona-se:

Em que estágio do pipeline de liderança se encontram os advogados líderes de escritórios de advocacia de Mossoró?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Geral

Descrever os estágios do pipeline de liderança em que se encontram os advogados líderes escritório de advocacia em Mossoró, Rio Grande do Norte.

1.3.2. Específicos

- a) Identificar e comparar a auto avaliação dos gestores ao encaixarem-se em um dos perfis de liderança propostos;
- b) Identificar a percepção dos liderados quanto a esses perfis;
- c) Comparar a auto avaliação dos gestores com a percepção dos liderados quanto aos perfis;
- d) Verificar como essas características influenciam a gestão de pessoas e o seu relacionamento com os liderados.

1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha desse tema surgiu através da participação de uma oficina voltada para líderes da universidade na qual a autora deste trabalho faz parte. A palestra apresentada por uma *coach* atuante no estado de São Paulo, tinha como base de abordagem a obra intitulada Pipeline de Liderança, escrita por Charam (2018). Até então, o termo era desconhecido pela maioria dos participantes da oficina. A partir da oportunidade de realização de um curso de pós-graduação, viu-se a chance de aprofundar o estudo do tema que, como mencionado anteriormente, é pouco conhecido do público acadêmico, inclusive pela questão da data recente de publicação da obra que deu origem a essa temática.

Ademais, ao identificar os tipos de líderes, seu comportamento e seu relacionamento com os colaboradores, esta investigação apresenta respostas sobre como a atuação do líder no contexto acadêmico pode referenciar os seus resultados obtidos. Os resultados deste trabalho também poderão ajudar na compreensão dos processos de motivação dos colaboradores frente aos papéis exercidos pelos líderes aos quais estes se reportam diretamente.

Sobre motivação, Rosa (2016 p. 11) explanou:

No processo de motivação no ambiente de trabalho é importante identificar quais funcionários exercem melhor desempenho em suas atividades. É estratégico dialogar com os líderes de cada equipe, buscando impedir que os profissionais que merecem motivação passem despercebidos.

Esta pesquisa justifica-se, ainda, pelo fato de se buscar aprofundamento no tema pipeline de liderança, ainda pouco explorado na literatura. Em uma busca pela temática do pipeline de liderança, esta autora deparou-se com textos de cunho não acadêmicos, oriundos em sua maioria de blogs e páginas pessoais de *Coachs* que ofertam treinamentos baseados nessa teoria, é o caso da autora Barbosa (2018) e dos portais administradores.com, *siteware.com* e do Instituto brasileiro de *coaching* (IBC).

Trabalhos dessa natureza, abordam inclusive temas relacionados ao autoconhecimento, e sobre como a figura do líder, enquanto constante estudioso da temática da gestão de pessoas pode evoluir dentro dos níveis do pipeline de liderança. Para a academia, será uma contribuição para os estudos organizacionais em virtude de trazer respostas aos estudiosos da área sobre um tema recente, pouco abordado na literatura, bem como servirá de embasamento para a criação de grupos de pesquisa focados nos estudos dos perfis de liderança de uma forma mais prática, não apenas conceitual.

Estudos sobre liderança estão centrados na abordagem dos modelos tradicionais de classificação, ou seja, líder *coach*, líder autoritário, entre outros, sendo que, somente estas classificações não são mais suficientes para dar respaldo ao entendimento das relações entre líderes e liderados, além de não se adequarem mais de forma eficaz ao ambiente competitivo seguido pelas organizações (MARTINS, 2014; SILVA et al. 2013; TOURINHO, 2011). Boa parte das pesquisas sobre liderança tem sido criticada por se apresentar muito restrita, já que esses estudos se preocupavam mais com a explicação do comportamento dos líderes, ao invés de considera-los no contexto de suas organizações, dando assim pouca importância ao papel da liderança. É o caso das abordagens propostas por KOUZES; POSNE (2003); NEWSTRON (2008); LEONE, (2010)

Com a crescente competitividade, as empresas têm procurado várias formas de se manter no mercado. Neste cenário competitivo, as organizações começaram a estudar algumas estratégias e assim alcançarem resultados positivos (ROSA, 2016). Por esse motivo, a busca por profissionais que saibam liderar uma equipe tem se tornado mais frequente. A liderança exerce uma forte influência no comportamento humano e na tomada de decisões, desta forma, é um tema relevante para a área da Gestão de pessoas, dentro dos estudos de comportamento organizacional.

Para Silva et al. (2013) o estilo de liderança muda quando se modificam a cultura, os valores e os locais de trabalho. Liderar é, certamente, uma das habilidades principais dentro de uma organização. E, isso, vale para as mais variadas áreas de atuação, inclusive no contexto acadêmico.

De acordo com França (2017), o líder é aquele que dialoga com os diversos colaboradores da organização, além de transmitir os valores e a missão da empresa, e informar a todos sobre a importância que possuem para a organização. Ainda de acordo com este autor, líderes são fundamentais também por estarem ligados a gestão de pessoas e por serem responsáveis por repassar a cultura da empresa e engajar a equipe, para que a missão, visão e valores da organização estejam alinhados aos objetivos da equipe.

Os estudos contemporâneos sobre liderança, como o dos autores que originaram o interesse por essa temática têm em comum o entendimento de que a liderança é um fenômeno grupal e que envolve um processo de influência de um indivíduo sobre os demais. Neste sentido, os estudos a respeito dos perfis de liderança e sua influência sobre os seus subordinados são essenciais para entender como essa relação influencia nos rumos das organizações.

Melo (2004) ressalta que o estudo da liderança no campo do comportamento organizacional analisa o líder dentro das organizações e na sua relação com a sociedade, ou com outros grupos sociais, e explica que vem daí o fato de que a maioria dos estudos sobre liderança voltaram-se para a função gerencial. Um líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às demandas do ambiente. Embora todas as variáveis situacionais sejam consideradas como relevantes, o foco é o comportamento do líder em relação ao liderado.

O fato de o indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar um grupo para o alcance dos objetivos (ROBBINS, 2002, p. 260).

Para a autora deste trabalho, o tema torna-se relevante, particularmente, pela oportunidade de abordar uma temática que poderá auxiliar no entendimento do exercício de funções de gestão e liderança experimentada há alguns anos dentro da instituição de ensino na qual está lotada como docente. É importante salientar que, pessoalmente, viu-se que a função de liderança foi construída sem muita orientação, meio que com “*feeling*” e intuição na tomada das decisões. Ademais, é importante salientar que a graduação da autora desta pesquisa, a saber, bacharelado em Direito, não trouxe embasamento teórico sobre a possibilidade de assumir a função de liderança, a exemplo de escritório de advocacia. Não se ensina nas cadeiras da universidade sobre como deve ser a postura de um líder ao assumir esse papel. Além disso, a leitura da obra sobre o pipeline de liderança instigou esta mestrandia na busca das respostas sobre os próprios comportamentos enquanto líder, bem como dos colaboradores diretos e próximos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está dividida em cinco seções principais. A primeira seção contempla uma breve contextualização, o problema e a questão que norteiam esta pesquisa. É possível encontrar também o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa para o estudo.

A seção seguinte traz a fundamentação teórica pautada nos autores referenciais para a temática do estudo. Ela apresenta os primórdios dos conceitos basilares à temática, trazendo definições que auxiliam no enriquecimento e desenvolvimento do trabalho, além de trazer outros conceitos mais específicos. Ao final, faz uma breve revisão de alguns dos modelos de liderança, mais especificamente aplicada ao contexto jurídico, abordando as relações em um escritório de advocacia.

Na seção três, é possível encontrar a metodologia do trabalho, o arcabouço referente ao tipo de pesquisa desenvolvida e ao ambiente em que ela

foi realizada; o instrumento de pesquisa utilizado, assim como a operacionalização desse instrumento e as variáveis consideradas para análise. Esta seção apresenta ainda como se deu a coleta de dados e o tratamento destes.

Na penúltima seção, é apreciada a caracterização do espaço geográfico onde aconteceu o objeto deste estudo de caso, a caracterização dos pesquisados e a apresentação das análises e dos resultados da pesquisa.

Por fim, a quinta e última seção traz a conclusão acerca do trabalho apresentado, além das observações que reconhecem suas limitações, ao mesmo tempo que apresenta sugestões para novas e futuras pesquisas. Após esta última seção, é possível encontrar as referências utilizadas para elaboração do percurso teórico, análises e bases para considerações finais, além de materiais complementares como os anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico aborda uma descrição sobre a importância do estudo da gestão de pessoas e as principais linhas de pesquisa disponíveis na literatura sobre essa temática, perpassando pela caracterização do pipeline de liderança, dentro do contexto das organizações, especialmente dos escritórios de advocacia.

2.1 ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer da história, as pessoas contribuíram de forma incontestável para o progresso das organizações. Tal contribuição, porém, sempre esteve associada ao estigma de que elas são recursos a serem administrados, tão essenciais nas atividades organizacionais, como um bem de consumo ou um bem de produção. (DUTRA, 2002)

Embora haja registros de que a gestão de pessoas remonte à antiguidade, somente no final do século XX essa questão passou a ter relevância e a ser sistematizada. Porém, quando se pensa nesse tipo de gestão como prática nas organizações brasileiras, conclui-se que pouco se evoluiu desde então, fato que justifica o esforço em repensar, no Brasil, a partir da década de 90 do século passado, na importância das pessoas e das organizações nas relações de trabalho.

Conforme Dutra (2002, p. 17), a gestão de pessoas pode ser entendida como: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

Dessa maneira, pode-se afirmar que as pessoas exercem um papel fundamental na sua relação com as empresas. Cabe àquelas administrar a sua carreira, levando em conta aspectos internos e externos da organização, a qual, por sua vez, dará suporte adequado para que possam utilizar o que têm de melhor.

Gerir o fator humano não é uma tarefa fácil. Ter que manter-se frente aos diversos desafios que o cotidiano organizacional impõe diferentes desafios diariamente, é uma atividade que exige esforços quase que diariamente de quem ocupa funções de gerenciamento e liderança, e é a partir daí que se tem a noção

de como é complexo gerir esta área. Em virtude disso, os profissionais devem ser bem capacitados e atualizados.

As empresas são constituídas por pessoas, porém, nem sempre estas são adequadamente utilizadas ou motivadas pelas organizações. Por vezes, são os colaboradores que acabam sendo submetidos a uma cultura organizacional bitolada e estreita com chefias igualmente obtusas, que se baseiam ainda na teoria da burocracia.

Watson (2007) afirmou que o estudo da gestão de pessoas se apoia em conceitos teóricos da psicologia, da economia, de finanças, da estratégia, entre outras áreas diferentes. De forma que não é mais uma questão de ser “chefe”, ou de como se pensava anteriormente, que bastava sentar-se na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, agir, controlar e corrigir. O bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da mão, ou seja, total controle dos seus funcionários dentro da empresa. Já para Lacombe (2011), as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

As organizações vêm apresentando um interesse em desenvolver estratégias para valorizar seu quadro de pessoal e estabelecer condições necessárias para o seu bom desempenho, sua satisfação e seu bem-estar. Tanto gestores quanto acadêmicos sugerem que ações e práticas organizacionais e gerenciais devam ser direcionadas para o desenvolvimento dos ativos humanos e o aumento da competitividade organizacional (DEMO, 2008).

Para este mesmo autor, o bem-estar, especialmente as experiências positivas do trabalhador, tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização. Assim, torna-se relevante conhecer quais práticas, ações ou características da organização podem influenciar positivamente o bem-estar no trabalho.

Para efeito prático, entende-se que a melhor gestão empresarial é voltada para a otimização do aproveitamento do potencial e das competências dos recursos humanos, como força agregada destinada a utilizar estratégias de confronto às pressões e mudanças do mercado competitivo, através do saber e do fazer acontecer (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

Em estudo realizado por Benedetti, Hanashiro e Popadiuk (2004), buscou-se analisar o comportamento dos líderes que proporcionam condições aos liderados alcançarem os seus interesses. Esses autores foram alguns dos pioneiros a se preocuparem com o modelo de liderança e como as características apresentadas por um líder poderiam influenciar no desempenho de sua equipe.

Do ponto de vista da gestão estratégica de pessoas, políticas e práticas podem ser mutuamente reforçadas para ajudar no alcance dos objetivos organizacionais (MORRIS; SNELL, 2010). Em um esforço para diferenciar esses conceitos, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) argumentam que as estratégias de GP definem as diretrizes para a gestão da força de trabalho, já as políticas buscam coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção. Por fim, as práticas estão no menor nível entre os três e representam as ações de fato.

2.2 CONCEITOS SOBRE LIDERANÇA

A competitividade da economia mundial tem ampliado as exigências sobre as organizações e seus gestores, aumentando o interesse pela temática da liderança. Apesar de ser um objeto de estudo antigo, e ter sido abordada por exemplo por Confúcio ainda nos idos de 500 AC que escreveu um dos primeiros tratados sobre liderança, a partir de escritos de Platão e César (AS-SADEQ; KHOURY, 2006) o tema continua bastante pesquisado (CHERIAN; FAROUQ, 2013; GARG; RAMJEE, 2013; WU, 2014).

Somado a isso, o fato de o trabalho ser mecânico e repetitivo, o trabalhador era, como afirma Cortella (2016), “robotizado” sendo alheio a função desempenhada, em que apenas obedecia a ordens. Devido à esta realidade, os líderes de gerações anteriores apenas precisavam dizer aos seus subordinados “o que fazer” e “como” fazê-lo, ele não questionava e nem retrucava as ordens, apenas as repetia.

Cortela (2016) segue afirmando que as novas descobertas no mundo tecnológico promovem um aumento da especialização do profissional, e a multidisciplinaridade dentro de uma empresa promove a formação de equipes, também, multidisciplinares. Sendo assim, é comum observar engenheiros

mecânicos, eletricitistas, civis, ambientais, profissionais de programação de *softwares*, dentre outros, trabalhando em conjunto. A liderança entra em ação neste ponto, sendo o líder o responsável por fazer com que a equipe trabalhe de maneira harmônica, extraindo-se o melhor de cada profissional, para que as metas estabelecidas sejam atingidas de forma satisfatória.

Definir liderança não constitui tarefa fácil, pois o conceito depende da perspectiva de cada investigador que se debruçou sobre este assunto. De acordo com a GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) citado por Cunha et al. (2007, p. 332), a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”.

Liderar, segundo Hunter (2014, p.115), é a “habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum, com um caráter que inspire confiança e excelência”

Liderança, conforme o conceito proposto por Covey (2017, p. 23), “é comunicar o potencial e o valor dos outros com tanta clareza que eles se sintam inspirados a vê-los em si mesmos”.

Os líderes são os principais responsáveis pela melhoria do desempenho, desenvolvendo, implementando e monitorando a gestão dos serviços. A liderança envolve um processo de condução de um grupo de pessoas, através da motivação aos liderados para a obtenção dos objetivos de uma organização. Cabe ao líder possuir visão a longo prazo, focalizar-se nas pessoas, motivando-as, ser inovador, propenso a correr riscos.

Calabrez (2019) diferenciou líder de gerente. Para este autor, o líder, diferente da figura de um gerente, não faz uso do poder que lhe é concedido e sim da autoridade. A necessidade do desenvolvimento das capacidades de liderança nos chefes do século XXI se deve à evolução do mercado de trabalho, em que a demanda por mão de obra intelectual aumentou. Esses novos profissionais necessitam de condições ideais, de um ponto de vista psicológico, para exercerem suas funções.

Portanto, o bom líder desenvolve sua autoridade. Sendo assim, Hunter (2004, p. 34) lista as características comuns às pessoas que possuem autoridade indiscutível: Honestidade e confiabilidade; bom exemplo; cuidado; compromisso; bom ouvinte; conquista a confiança das pessoas; tratava as pessoas com

respeito; encorajava as pessoas; atitude positiva e entusiástica; gostava das pessoas.

A honestidade é definida por Hunter (2004, p. 94) como “ser livre de engano”, ou seja, uma pessoa honesta não engana, não mente e não manipula, devendo esta característica fazer parte dos princípios de um líder, assim como a capacidade de honrar os compromissos firmados. Segundo Hunter (2004), o não cumprimento destes envia uma mensagem negativa aos envolvidos, tal como o descaso e a ideia de que não são importantes.

Um bom gestor cuida de seus funcionários, ouvindo-os com atenção e empatia, tentando suprir as necessidades legítimas destes, para que tenham condições para desempenhar seu trabalho com excelência. Além disso, encoraja as pessoas para que se desenvolvam e arrisquem, fornecendo apoio e tratando-as com respeito, caso ocorra um resultado negativo. Estas atitudes fortalecem a confiança.

Por fim, um bom líder é um bom ouvinte, sendo uma forma de mostrar que os liderados são importantes e devendo ouvi-los de uma forma empática, tentando entendê-los. Esta dedicação de tempo aos funcionários permite ao chefe entender às reais necessidades, as quais devem ser levadas em consideração para dá-los condições para exercer um bom trabalho e mantê-los motivados.

2.3 LIDERANÇA POSITIVA

A corrente da psicologia positiva ingressou nos estudos organizacionais especialmente a partir de duas diferentes vertentes, a POS (*Positive Organizational Scholarship*), proposta por Cameron, Dutton e Quinn (2003) com um enfoque voltado mais ao nível de análise do grupo e da organização, e o POB (*Positive Organizational Behavior*), proposto por Luthans (2002), que dirige sua ênfase mais ao nível individual e da díade, tendo como um dos seus principais resultados o conceito de capital psicológico, que representa o valor que uma pessoa tem ao conhecer a si mesma e ao saber quem ela pode se tornar (LUTHANS; AVOLIO, 2003; YOUSSEF; LUTHANS, 2012). Este último sendo mais coerente e ligado aos estudos que se debruçam sobre as lideranças como sendo positivas ou não.

Já a base dos estudos específicos sobre liderança positiva tem sua raiz na expressão PsyCap, sigla em inglês de *positive psychological capital*, ou capital psicológico positivo. O PsyCap é definido como um estado psicológico positivo de desenvolvimento caracterizado por quatro capacidades, resumidas pelo acrônimo HERO (ou herói, em inglês). Hero significa: H de Hope (esperança) e para Efficacy/self-efficacy, (eficácia/ auto eficácia), R de Resilience (resiliência) e O para Optimism (otimismo) (SILVA, et al. 2013).

Os pesquisadores Luthans, Youssef e Avolio (2005), que desenvolveram o conceito, explicam as quatro capacidades que compõem o Psycap, da seguinte forma: **Ter confiança (autoeficácia) para assumir desafios e despender o esforço necessário para ser bem-sucedido em tarefas desafiadoras. Fazer uma atribuição positiva (otimismo), em relação ao sucesso, no presente e no futuro. Perseverar ao perseguir objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos para alcançar o sucesso (esperança). Quando afligido por problemas e adversidades, manter-se firme e retornar ao estado original, ou mesmo, ir além dele (resiliência).**

A partir dessa nova perspectiva dos estudos organizacionais, as pesquisas sobre a liderança também têm procurado internalizar as novidades e os resultados apresentados pela psicologia positiva. Esta conexão vem sendo elaborada tanto pela integração desses estudos com abordagens já consolidadas, como a liderança carismática e a transformacional (RAJAH, SONG; ARVEY, 2011), quanto pela proposição de novas abordagens, como é o caso da liderança autêntica (AVOLIO; GARDNER, 2005), cujas origens remontam ao conceito e às pesquisas sobre POB (ESPER; CUNHA, 2015), e também ao conceito de liderança positiva (CAMERON, 2012), que se encontra vinculado às pesquisas sobre o POS.

Cameron (2012) destaca que a liderança positiva envolve os mecanismos pelos quais os líderes podem promover um desvio positivo, ou seja, os modos pelos quais eles podem dirigir suas organizações à valorização das virtudes e do melhor da condição humana. A liderança positiva, assim, envolve a aplicação dos princípios da POS nas organizações, através da ação dos líderes.

A verificação padrões de liderança positivos no ambiente de trabalho traz vantagem competitiva para líderes e empresas. Estudos conduzidos pelos pesquisadores do capital psicológico positivo, já citados anteriormente neste

referencial, indicam que quando os líderes adotam uma postura positiva, isso tende a potencializar os resultados obtidos, o que acaba por estimular nos indivíduos uma propensão motivacional para atingirem objetivos e serem bem-sucedidos.

Ainda citando Cameron (2012), quando os líderes utilizam suas forças ao máximo, em prol de seu crescimento e o de sua equipe, eles funcionam de modo otimizado. Para este autor, a liderança positiva seria a solução para promover a funcionalidade do capital humano otimizado, manter a performance consistente nos diferentes aspectos da vida, além de atribuir energia, foco e direcionamento para sermos bem-sucedidos no alcance de nossas metas e realização dos seus sonhos.

Para Rajah, Song e Arvey (2011) um líder positivo sempre pensa no coletivo, enxerga seus colaboradores como um time, caminha lado a lado, incentiva seus profissionais, oferece ajuda e se faz presente nos momentos de dificuldades e de glórias.

Para ser líder positivo, primeiro é preciso querer e depois estar preparado para exercer a função. As responsabilidades e cobranças são grandes e é preciso ter vontade e disponibilidade para assumir a liderança em situações diversas.

2.4 A LIDERANÇA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Algumas tarefas inerentes a área da gestão, como trabalho em equipe, transmissão da cultura organizacional, dos valores e da missão do escritório, não são conteúdos familiarizados por parte dos advogados. A pessoa que se destina a realizar liderança nos ambientes jurídicos desempenha todos esses papéis e vai além: esse profissional que ocupa um cargo de destaque é uma referência aos demais, sendo fonte de inspiração e motivação (CALABREZ, 2019).

Esse ponto ainda é bastante difícil de ser atingido, porque, de acordo com Graciotti (2016) os advogados não foram formados para trabalhar em equipe, mas apenas se relacionar com os diversos atores do Direito. Esse é o grande desafio do líder: integrar e fomentar uma relação multilateral.

Para que essa relação se crie e se mantenha de forma saudável, o líder corresponde à confiança nele investida, e como isso funcionará dentro do escritório. Ele se coloca o mais próximo possível à sua equipe, se mantém acessível para resolver as questões requisitadas, desde as mais simples às mais complexas.

Pode-se citar, por exemplo, um advogado que seja sócio ou colaborador do escritório, que sempre teve um ótimo desempenho, não esteja produzindo como antes. Ao invés de adverti-lo e, em medida extrema, dispensá-lo, o líder é aquele que procura saber os motivos. Esse profissional pode estar com problemas pessoais ou algo no escritório pode ter mudado e influenciado no trabalho dele. Ao identificar a causa, o líder contribui para resolver o problema, e não o ignorar. Por isso, ele é uma figura de fundamental importância, já que impacta direta e positivamente na cultura do escritório.

Outro ponto a ser considerado tem a ver com a característica intrínseca à profissão de advocacia na qual todos os seus profissionais são treinados para o “embate”, com forte enfoque na habilidade de argumentação (verbal ou escrita) e na capacidade de procurar e achar detalhes sobre os quais possam basear seus argumentos ou enfraquecer os argumentos de seus adversários. Isso torna o exercício da liderança muito mais difícil e exige do líder muito mais intensamente as características citadas acima para que seus liderados o respeitem (MACEDO, 2016).

Para liderar, é preciso conhecer os liderados. Na visão de Fontenele (2018 p. 116), é preciso se adaptar às mudanças tecnológicas: “um processo de mudança planejado impactará na formação de uma equipe mais assertiva e energizada. E é por isso que a liderança neste processo é extremamente importante. O líder deverá conduzir todas essas mudanças, o que exigirá dele uma visão arrebatadora”.

Todo advogado líder deverá possuir habilidades de comunicação para lidar com suas equipes no escritório ou departamento jurídico. Comunicar-se bem é estabelecer uma relação em que ambos precisam ser compreendidos. E para o trabalho fluir sem ruídos, falhas, dúvidas e atrasos, a comunicação precisa estar presente. O primeiro ponto para isso é ser flexível para entender os interesses em jogo. Se dois advogados fazem a mesma solicitação, priorizar um ou outro pode causar discórdia, o que prejudica o desenvolvimento do escritório

e das pessoas. Abrir o diálogo com ambos, para Silva et al. (2013) expondo a situação, é mais coerente para criar um ambiente de qualidade.

Esse tipo de comunicação é valioso em situações de conflito, quando um liderado ou uma equipe não corresponde às expectativas, ou, ainda, quando alguém comete um erro. Nestes momentos, muitos líderes agem de forma autoritária, com alta carga de agressividade, o que prejudica a comunicação e gera desmotivação.

2.5 PIPELINE DE LIDERANÇA

O termo “pipeline” originalmente significa canalização – tubulações que se dividem em canais diferentes. O pipeline não é um cilindro reto, mas um duto arqueado em seis pontos. Na área de gestão de pessoas, essa palavra é aplicada como uma metáfora, pois as curvas ou desdobramentos são as transformações a que os líderes precisam passar. De acordo com Charan, Drotter e Noel (2018, p. 59), “atravessar essas mudanças, ajuda-os a construir força emocional à medida em que assumem tarefas de complexidade e alcance maiores”.

Essa teoria propõe um modelo de desenvolvimento simples e robusto, que pode ser facilmente entendido pelos líderes e orienta ações concretas de desenvolvimento. Este modelo considera que o desenvolvimento não é aleatório, pois ocorre através da exposição a desafios de diferentes níveis de complexidade (SUSIN, 2015).

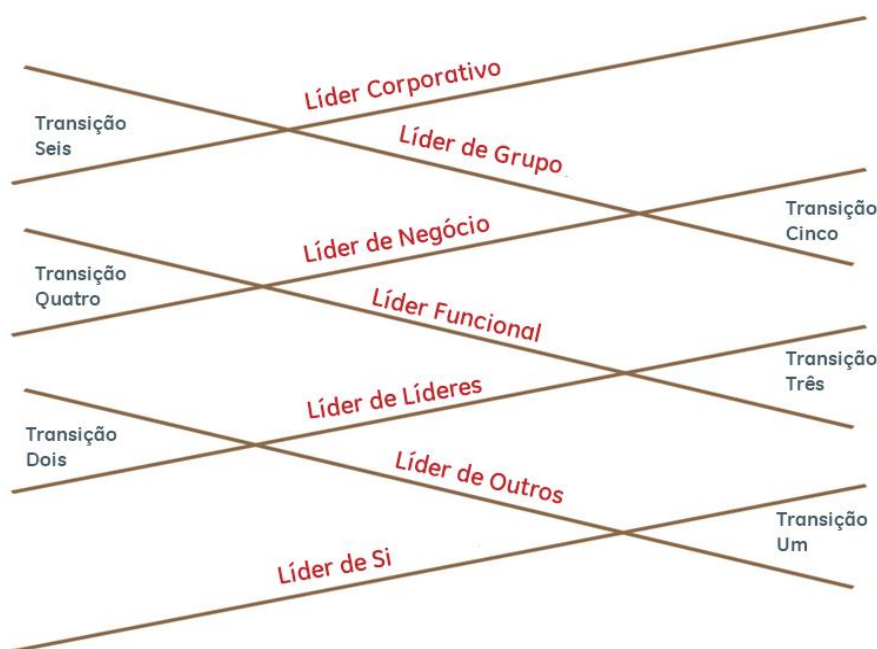
Sobre esse aspecto Martins (2014) inferiu:

A liderança constitui-se como estratégia fundamental na gestão de pessoas. Historicamente, tem-se constatado mudanças nas concepções de liderança, ou seja, desde a abordagem na qual os líderes tinham como objetivo conduzir os seus seguidores, adotando posturas autoritárias, até aquela que valoriza as competências do líder em unir as pessoas, mobilizando-as e capacitando-as para o alcance de resultados (MARTINS, 2014, p.78)

Segundo Barbosa (2018), são propostas na literatura seis passagens no pipeline (figura 1). Este autor recomenda que os líderes atravessem todas as passagens, amadureçam suas competências em cada nível e evoluam continuamente para cada passagem seguinte com maior segurança. Pular

níveis, significaria um inevitável despreparo e, na medida em que cada etapa envolve práticas de liderança diferentes umas das outras, esse pulo pode causar a “obstrução” do pipeline e dificuldades de gerenciamento e relacionamentos interpessoais.

Figura 1 - Modelo de pipeline de liderança



Fonte: Leadership Pipeline Institute (2018).

A primeira transição costuma apresentar o líder como um colaborador individual que se reporta à gerência de primeira linha. Essa fase faz com que os profissionais aprendam a planejar o trabalho, atribuir tarefas, motivar, treinar e mensurar as atividades dos outros. Ou seja, há uma mudança de “fazer o trabalho” a “ter o trabalho feito pelos outros”.

As experiências dos profissionais nos níveis gerenciais na ordem em que os estudiosos propõem é essencial. Ter “pulado” níveis, para eles, significa inevitável despreparo e, na medida em que envolve práticas de liderança inapropriadas para as fases, pode causar a “obstrução” do pipeline. Entender o Pipeline de Liderança e aplicar sua premissa promove uma série de benefícios para as empresas, segundo os autores: favorece a estruturação do treinamento dos líderes; garante que trabalhem de forma adequada em cada nível, pois delimita as funções; simplifica a identificação de quem tem potencial de liderança

para cada nível de gestão e facilita o planejamento das sucessões (BARBOSA, 2018).

O grande problema nessa etapa é que essa transição não acompanha uma mudança de comportamentos e valores. Os autores acrescentam: “essas mudanças ocorrerão somente se a alta gerência reforçar a necessidade de alterar as crenças e se as pessoas sentirem que têm sucesso em seus novos empregos depois de uma mudança de valor” (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018 p. 54).

A aprendizagem envolve planejamento, pontualidade, conteúdo, qualidade e confiabilidade. A capacidade de motivar e orientar os outros e avaliação dos colegas de trabalho. A ênfase está nas funções básicas de gerenciamento, como realocar tempo e outros recursos. Quando as pessoas se tornam colaboradores individuais e produzem bons resultados, especialmente quando demonstram capacidade de colaboração, geralmente recebem responsabilidades adicionais.

A maior diferença entre a segunda e a primeira transição é que nessa, os profissionais precisam se desapegar completamente das tarefas individuais. Em contrapartida, é necessário dominar habilidades de seleção para determinar os que vão passar pela “transição 1”, atribuir trabalho gerencial a eles, mensurar seu progresso como líderes e orientá-los (BARBOSA, 2018). Esse também é o ponto em que os gerentes devem começar a pensar além de sua função e se preocupar com questões estratégicas que sustentam o negócio como um todo.

O foco em termos de habilidades estará na capacidade de avaliar e selecionar outras funções da primeira etapa, atribuindo-as e ajudando os demais com o trabalho gerencial. Os gestores da etapa anterior tornam-se essencialmente os mentores na etapa dois. Para que o modelo de pipeline de liderança funcione, os candidatos de segundo nível devem ser capazes de entender os requisitos baseados no valor da gestão.

A passagem três, é considerada uma das mais difíceis. Apesar da diferença entre gerenciar gestores e a gestão funcional parecer insignificante, nesta etapa, acontecem alguns desafios bastante impactantes. Aqui, a comunicação com o colaborador individual, requer penetrar pelo menos em duas camadas de gestão, o que demandará o desenvolvimento de novas habilidades, especialmente de comunicação (CHARAN, DROTTER e NOEL, 2018).

Ainda segundo estes mesmos autores, a passagem 4, costuma ser a mais gratificante, assim como a mais desafiadora da carreira de um gestor, além de ser vital para as organizações. Barbosa (2015) complementa que é nesta fase que os gestores recebem a verdadeira autonomia que as pessoas com instinto de liderança consideram como libertadora. Nessa passagem, os novos gestores de negócios, precisarão mudar o modo de pensar, se quiserem ter sucesso. É aqui que eles se depararão com maiores responsabilidades além do que qualquer uma das passagens até aqui.

A passagem não é apenas sobre ser capaz de pensar estrategicamente e melhorar sua capacidade de alocar tempo e recursos. O passo para se tornar um gestor de negócios requer uma compreensão mais profunda da funcionalidade e sua influência nos lucros da empresa.

O foco aqui deve ser em melhorar a capacidade do profissional de trabalhar, inspirar e controlar equipes diferentes. Ele ou ela deve se tornar hábil em entender como as pessoas operam e entender os colaboradores em um nível emocional. A capacidade de compreender a inteligência emocional deve estar no centro do processo de desenvolvimento. Além disso, o foco não deve estar apenas na capacidade de gerenciar pessoas diferentes, o gestor de negócios também deve entender como as diferentes funções operam juntas.

Na passagem cinco, quando o gestor de negócios se torna um gestor de grupo, a princípio pode não parecer excessivamente difícil, se você conseguir gerenciar o negócio com sucesso, poderá aqui passar a comandar mais de um processo simultaneamente. Esse nível requer uma mudança radical em quatro conjunto de habilidades: Avaliação de estratégias, desenvolver gestores de negócios, cuidar do portfólio dos negócios e saber avaliar se o grupo que este lidera, possui as competências corretas e necessárias para longevidade do negócio (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018).

Os referidos autores explicam que a passagem 6, é muito mais voltada aos valores do que às habilidades, ainda numa extensão maior do que a anterior. Na posição de líder de uma instituição, devem pensar de modo visionário e no longo prazo e impulsionar o desempenho trimestral em alinhamento com a estratégia de longo prazo. Finalmente, essa passagem de liderança, por vezes

requer uma percepção externa bem desenvolvida com a capacidade de gerenciar *stakeholders*¹ externos de forma proativa e de igual para igual.

Aqui, o gerente do grupo começa a olhar para as necessidades de negócios mais amplas, em termos de expansão e crescimento dos aspectos operacionais do negócio, deve ser capaz de considerar novos empreendimentos e o descarte de operações antigas, se elas não estiverem gerando lucros. Um gestor de negócios valoriza o sucesso de seu próprio negócio já um gerente de grupo valoriza também o sucesso de outros grupos de negócios.

O modelo de pipeline de liderança é finalizado aqui, e é quando os gestores de grupo se tornam CEOs. A partir de agora, o líder deve ser capaz de destacar os valores por trás de sua estratégia de liderança e sucesso. O papel de um gerente de empresa torna-se mais sobre a visão de longo prazo, embora ainda haja alguma necessidade de manter a funcionalidade de curto prazo.

Aqui ele precisa aprender a se concentrar no todo, em vez das partes individuais que compõem a organização. O microgerenciamento não é algo com que um gestor de empresa deve se preocupar. Como o líder na etapa final será responsável por toda a organização, a capacidade de inspirar e motivar é crucial.

Fica claro após todos esses apontamentos conceituais, a importância do conhecimento dessas passagens, até para que se possa traçar estratégias gerenciais dentro do ambiente de cada líder. Investigações acadêmicas que venham a fazer essa abordagem serão fundamentais para verificar a maturidade dos gestores, enquanto atravessam as mudanças citadas anteriormente.

¹ Em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* também significa parte interessada ou interveniente. É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas.

O *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. Desta forma, um *stakeholder* pode ser afetado positivamente ou negativamente, dependendo das suas políticas e forma de atuação. (JUSTO, 2017)

3 METODOLOGIA

Neste tópico, foi realizado uma abordagem sobre os procedimentos que foram adotados para a realização deste estudo. Esta metodologia se trata da descrição da pesquisa e sua natureza, bem como o detalhamento das análises quantitativas e qualitativas adotadas, sempre embasada na literatura da área.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste item, foi feita uma explanação sobre a condução da pesquisa e suas classificações. Também foi demonstrado qual o tipo de abordagem do estudo, o local de desenvolvimento da pesquisa e os seus objetivos.

Este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa do tipo descritiva em escritórios de advocacia da cidade de Mossoró - RN, abordando os advogados líderes destes escritórios bem como seus colaboradores diretos, trata-se também de um estudo de caso aplicado à realidade local. De acordo com Andrade et al. (2017), o estudo de caso é um método de pesquisa estruturado, que pode ser aplicado em distintas situações para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais ou grupais, atribuindo-lhe o intuito de explorar, descrever e explicar o evento ou fornecer uma compreensão profunda do fenômeno.

Este trabalho analisou as seis fases do pipeline de liderança proposto por Charan, Drotter e Noel (2018) através de uma pesquisa com abordagem quantitativa. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. A pesquisa quantitativa, serviu de base para explicar numericamente os fatores estudados e pela utilização de coeficientes estatísticos e descritivos para montagem de gráficos e tabelas explicativas.

A pesquisa quantitativa tem ainda suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004).

O estudo realizado neste trabalho pode ser caracterizado como correlacional, pois esse tipo de pesquisa procura explorar as relações existentes entre as proposições e atores envolvidos simultaneamente. Além disso, também é do tipo descritiva. Para Flick (2013) as pesquisas descritivas caracterizam-se frequentemente como estudos que procuram determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. A sua valorização está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas. As técnicas utilizadas para a obtenção de informações são bastante diversas, destacando-se os questionários, as entrevistas e as observações. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (FLICK, 2013).

Ainda é possível afirmar que a técnica de pesquisa utilizada foi um levantamento (Survey) que é o tipo de pesquisa que visa determinar informações sobre práticas ou opiniões atuais de uma população específica.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA OU UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Para a construção desta pesquisa, foi feito uma abordagem aos advogados de Mossoró, que atuam em escritórios de natureza privada do Rio Grande do Norte. A pesquisa foi aplicada entre os meses de outubro e dezembro de 2019.

O universo desta pesquisa consta de todos os escritórios de advocacia lotados no município de Mossoró, regidos pela Subseção daquela comarca, a saber 102 Sociedades de advogados, sendo subdivididos em 45 sociedades unipessoais e 57 sociedades de advogados.

A título de informação, segundo a OAB (2020), a sociedade unipessoal de advocacia é um ente capaz de direitos e obrigações distinto da pessoa do advogado. Tem personalidade jurídica própria, a qual é adquirida pelo registro de seus atos constitutivos no setor próprio do Conselho Seccional da OAB em cuja base territorial tiver sua sede.

Esses advogados participaram do estudo mediante a assinatura de um termo de confidencialidade, onde estava explicitado que nenhuma informação seria utilizada para meios não autorizados, bem como a identidade dos respondentes foram mantidas em sigilo.

A amostra foi obtida através de métodos probabilísticos, apenas entre as sociedades de advogados, excetuando as unidades unipessoais. Através do comparativo das respostas obtidas por esse questionário, buscou-se traçar o perfil dos advogados analisados, encaixando-os em uma das fases do pipeline de liderança proposto por Charan, Drotter e Noel (2018), confrontando-os com as respostas obtidas junto aos colaboradores ligados a cada líder abordado, para analisar se a forma como o gestor se auto avalia é a mesma que seus colaboradores o enxergam, para assim analisar como esses papéis podem interferir nas relações interpessoais dos escritórios abordados.

3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a abordagem dos advogados participantes, utilizou-se o meio de comunicação mais atual de mensagens instantâneas, *Whatsapp*, tendo em vista a mestrandia fazer parte da comissão vigente da ordem dos advogados do Brasil (OAB) de Mossoró como conselheira e presidente da escola superior de Advocacia e ter contato com os advogados devidamente registrados naquele conselho. A abordagem foi feita de maneira individualizada a cada respondente, no qual foi explicado o objetivo da pesquisa, apresentado o termo de confidencialidade, ao qual ficou uma cópia com cada advogado que se disponibilizou a responder, e este sinalizou via mensagem instantânea (*Whatsapp*) o momento que concluiu a pesquisa.

O instrumento para a coleta de dados constou da aplicação de um questionário adaptado de Maske (2012), com questões fechadas, contendo afirmativas que buscaram mensurar as variáveis em escala Likert de sete pontos, construída conforme a figura 2.

Figura 2. Escala do tipo Likert com 7 pontos adaptada

Discordo	1	2	3	4	5	6	7	Concordo
Totalmente								Totalmente

Figura 1. Escala do tipo Likert com 7 pontos (Likert, 1976) Adaptada

Discordo	DT	DP	D	I	C	CP	CT	Concordo
Totalmente								Totalmente

(CT= Concordo totalmente, CP= concordo parcialmente, C= concordo, I=indiferente, DT=discordo totalmente, DP= discordo parcialmente e D=discordo.)

Fonte: Elaborada pelo próprio autor.

Os questionários foram aplicados a uma amostra contendo 36 advogados líderes, o equivalente a 63% do universo total de advogados e seus colaboradores diretos, que correspondeu a 52 respostas. Por exemplo: Aplicou-se o questionário a um advogado líder de um escritório e a uma amostra dos seus sócios diretos e/ou estagiários.

3.4 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO E PROPOSIÇÕES

As proposições de Likert desta pesquisa são baseadas nas cinco características consideradas as mais marcantes de cada passagem do pipeline de liderança de Charan, Drotter e Noel (2018). Na Tabela 1 (Apêndice 1), verificam-se as proposições que foram aplicadas aos advogados. Essas mesmas proposições foram também aplicadas entre os liderados diretos destes para comparação posterior dos resultados obtidos.

As afirmações dos questionários foram criadas com base na leitura das características de cada uma das seis passagens de liderança, e aqueles itens considerados pela autora da pesquisa como peças-chave de cada passagem foram transformados nas afirmações.

De acordo com Duarte (2016), a escala Likert é uma das ferramentas mais utilizadas pelos pesquisadores de mercado. Quando querem avaliar as opiniões e atitudes de uma pessoa; e ela é focada na medição das atitudes das pessoas. Além disso ela nos serve principalmente para fazer medições e saber sobre o

grau de conformidade de uma pessoa ou entrevistado em relação a uma certa sentença negativa ou afirmativa.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta dos dados, aplicou-se a metodologia adaptada de Batista (2004) para transformação das percepções dos respondentes em índices de conformidade para cada bloco de percepção.

A atribuição de valores para converter a escala nominal (likert) para uma escala numérica foi realizada da seguinte maneira: questões com resposta “Concordo ou discordo totalmente DT ou CT”, recebem valor 1; questões com resposta “Concordo ou discordo parcialmente CP ou DP ” receberão valor 0,75; questões com resposta “apenas concordo ou discordo D ou C” recebem valor 0,5; questões com resposta “Indiferente I”, recebem valor 0 (zero).

Após a conversão, calculou-se o índice de confiabilidade das questões através do alfa de Cronbach. Este índice é uma ferramenta estatística que quantifica a confiabilidade das respostas obtidas num questionário, numa escala de 0 a 1. O valor mínimo aceitável para se considerar um questionário confiável é 0,7. O coeficiente é estimado considerando-se x como sendo uma matriz $n \times k$ que corresponde às respostas quantificadas de um questionário. Cada linha da matriz representa um sujeito e cada coluna representa uma questão.

O coeficiente alfa de Cronbach será mensurado de acordo com a Equação (1) proposta por Leontitsis e Pagge (2007):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sigma_{\tau - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}}{\sigma_{\tau}^2} \right]$$

Onde σ_i^2 é a variância de cada coluna de X , ou seja, é a variância relacionada à cada questão de X , e σ_{τ}^2 é a variância da soma de cada linha, ou seja, é a variância da soma das respostas de cada sujeito. Também deve ser observado que k deve ser maior do que 1 para que não haja zero no denominador e n deve ser maior do que 1 para que não haja zero no denominador no cálculo do σ_i^2 e do σ_{τ}^2 .

Tendo em vista as avaliações de confiabilidade das questões, logo em seguida se avaliou o padrão de respostas obtidas, através da contagem dos diferenciais semânticos. Os diferenciais semânticos desta pesquisa foram: CT= Concordo totalmente, CP= concordo parcialmente, C= concordo, I=indiferente, DT=discordo totalmente, DP= discordo parcialmente e D=discordo. O questionário será composto por 30 proposições, sendo subdividas em 5 para cada uma das 6 fases do pipeline.

Já o “sentido geral” das respostas foi obtido através da resposta equivalente à posição mediana. Para este cálculo se buscará a opinião do respondente $n/2$, a partir da coluna da esquerda, onde n representa o número de respostas obtidas para cada afirmação, separadamente para o grupo dos gestores e dos colaboradores.

Para se calcular os discordantes de cada proposição se utilizou a proposta de Macnaughton (1996) onde foram somados os valores das colunas DT, DP e D e adicionou-se 50% do valor obtido como indiferente. De forma semelhante se calculou os concordantes da proposição: $C+CT+CP+0.5 I$ de acordo com as equações (2) e (3).

$$DP = DT + DP + D + \frac{I}{2} \quad (2) \qquad CP = CT + CP + C + \frac{I}{2} \quad (3)$$

Além da quantidade de respostas discordantes e concordantes, para cada proposição será estabelecido o indicador do “grau de concordância” para saber até que ponto os respondentes tinham segurança ao afirmar determinada proposição como sendo crucial para o item avaliado.

O grau de concordância de cada proposição (GCP) foi determinado pelo oscilador estocástico de Wilder Jr. (1981), também conhecido como indicador de força relativa através da equação (4):

$$GCP = 100 - \left(\frac{100}{\frac{CP}{DP} + 1} \right) \quad (4)$$

Finalmente, a interpretação do grau de concordância das proposições foi feito utilizando a escala proposta por Davis (1976) contida no quadro 1.

Quadro 1 - Interpretação de valores do grau de concordância

Valor de GCP	Frase adequada
90 ou mais	Uma concordância muito forte
80 a + 89,99	Uma concordância substancial
70 a + 79,99	Uma concordância moderada
60 a + 69,99	Uma concordância baixa
50 a + 59,99	Uma concordância desprezível
40 a + 49,99	Uma discordância desprezível
30 a + 39,99	Uma discordância baixa
20 a + 29,99	Uma discordância moderada
10 a + 19,99	Uma discordância substancial
9,99 ou menos	Uma discordância muito forte

Fonte: Davis (1976, p.70), adaptada.

Finalizando, cada tópico abordado, foi feita uma análise qualitativa dos perfis encontrados, bem como os resultados que essa postura encontrada pode trazer ao ambiente organizacional dos escritórios de advocacia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise das passagens de liderança na visão dos advogados líderes

a) Passagem 1

Ao analisarmos o bloco de respostas referentes passagem 1 do pipeline de liderança (Tabela 1), verifica-se que houve um grau de concordância considerado substancial (GC Acima de 80) para a proposição “Acredito que para ganhar destaque é necessário valorizar mais os resultados do trabalho em equipe do que as competências técnicas da equipe”, indicando que os respondentes desta pesquisa entendem a importância do investimento no trabalho em equipe, e que o consideram crucial para o sucesso em novos negócios.

Este fator é apontado como muito determinante na passagem 1 do pipeline por diversos autores, que têm sugerido ainda que a performance de uma organização terá mais sucesso quando o seu líder der aos liderados o senso de pertencimento necessário para que se forme uma equipe bem estruturada e com bom comprometimento organizacional (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA et al; 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

Por outro lado, verificou-se que outro item determinante desta passagem, relacionada ao medo ou resistência à mudança, apresentou uma tendência central de discordância considerada muito forte (Mediana de respostas centralizada na resposta D=discordo). E como houve neste quesito um Grau de concordância da proposição de 95,30, isso significa dizer que neste caso, eles entendem que resistir às mudanças pode ser algo que pode levar uma organização ao fracasso, principalmente quando os cenários econômicos sofrem alguma alteração significativa. De uma maneira geral, o campo de estudos sobre as organizações envolve o estudo de fontes de oportunidades; o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades; e o conjunto de indivíduos que descobrem, arriscam-se evoluem e exploram-nas (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

A proposição que mais chama atenção ainda na tabela 1 é com relação ao item “Acredito que o conhecimento profundo dos processos da empresa pode ofuscar os meus subordinados diretos.” com uma tendência de respostas

centrada no “indiferente” e com um grau de concordância considerado “desprezível”. Para Wiklund (1999), uma postura estratégica inovativa é relacionada com a performance da organização, uma vez que ela aumenta as chances para que a organização perceba vantagens em mover-se primeiro (antes que seus concorrentes) e capitalize em oportunidades de mercado. Dess e Lumpkin (2005) apontam que o desenvolvimento bem sucedido e a adoção de novas criações podem gerar vantagem competitiva e prover uma maior fonte de crescimento para a organização.

Tabela 1 – Análise da passagem 01 do pipeline de liderança na visão do advogado líder

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
1.1 Sou resistente às mudanças, pois quero continuar fazendo as atividades que me deram sucesso	6	5	7	7	4	2	5	36	D	21,50	14,50	95,30
1.2 Acredito que para ganhar destaque é necessário valorizar mais os resultados do trabalho em equipe do que as competências técnicas da equipe	0	0	2	9	7	10	8	36	C	6,50	29,50	81,94
1.3 Acredito que os gestores devem parar de pensar somente em si e precisam começar a pensar nos outros	7	5	3	6	5	7	3	36	I	18,00	18,00	50,00
1.4 Acredito que o conhecimento profundo dos processos da empresa pode ofuscar os meus subordinados diretos	1	2	8	5	5	9	6	36	C	13,50	22,50	62,50
1.5 Concorro diretamente com meus subordinados diretos nas tarefas e acabo por concluí-las quando não me sinto satisfeito com uma abordagem diferente da dele	7	3	7	8	2	5	4	36	I	21,00	15,00	41,66
Concordantes do Fator (CF)						102,5		180		$\mu 1 = 0,431$	$\mu 2 = 0,569$	
Discordantes do Fator (DF)		77,5										

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar as passagens da liderança pelo pipeline proposto por Ram Charan. Colunas DT, DP, D, I, C, CP, CT: quantidade de respondentes que optaram pelas colunas do diferencial semântico. QT= quantidade total de respondentes; Mediana= coluna dentro do referencial semântico na qual se encontra o respondente 18 (=36/2); Dp=Discordantes da proposição: quantidade de respondentes discordantes= (D+DT+DP+0.5*I); Cp=Concordantes da proposição: quantidade de respondentes concordantes= (C+CT+0.5*I); GCP=Grau de concordância da proposição calculado de acordo com a equação (3); Df=Discordantes do Fator; Cf=Concordantes do Fator; $\mu 2$ = crença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (102,5/180); $\mu 1$ = descrença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (77,5/180). Fonte: Autora da pesquisa (2020).

b) Passagem 2

Com relação à avaliação das proposições referentes ao comportamento dos advogados líderes quanto à percepção da passagem 2 do pipeline de liderança (Tabela 2), verificou-se que este foi o bloco onde houve mais oscilação no padrão das respostas.

Os itens “Acredito na necessidade de desenvolver novos relacionamentos com as pessoas de todos os níveis da organização” e “Lido com uma margem menor pra erros e sigo diretrizes mais gerais.” (2.2 e 2.4 respectivamente) apresentaram tendência central de discordância total por parte dos respondentes. Este padrão de respostas acabou se revelando como situações totalmente opostas, sendo que se no item 2.2 a resposta direcionada nos leva a inferir que os advogados não estão buscando novos relacionamentos, por exemplo com escritórios vizinhos ou de colegas conhecidos, ao cruzar com a informação do item 2.4 percebe-se que além de não realizarem essa atividade, também tem a tendência de seguir orientações e diretrizes mais generalistas, sem inserir grandes inovações no dia-a-dia de seus escritórios.

É importante salientar que a tendência de mercado hoje é de que os colaboradores trabalhem mais voltados ao exemplo que seus gestores lhes inspiram, ou seja, um colaborador ou sócio voltado para um escritório onde o líder não busca inovação poderá tornar-se um colaborador acomodado, sem diferencial de produtividade ou resultados.

De um modo geral, Wang (2008) afirma que o gestor de um empreendimento é o responsável pelo seu sucesso, mas que isto não significa que o gestor de projeto realiza fisicamente todo o trabalho, mas sobre ele recai a responsabilidade de assegurar que é realmente feito. Se as expectativas não são estabelecidas corretamente, então o gestor de projeto será considerado o responsável.

Seguindo ainda com o mesmo bloco de questões, percebe-se uma incoerência ao analisar o item 2.5 “Consigo identificar perfis de execução e de liderança em minha equipe para poder promover pessoas que sentem prazer em gerenciar e liderar uma equipe e não apenas aqueles que desenvolvem trabalhos técnicos de forma brilhante.”, o padrão de respostas foi dado como indiferente. Ou seja, as respostas acabaram não tendo coerência entre si, isso leva a

perceber que este bloco de questões não foi efetivo para avaliar o a compreensão dos líderes advogados quanto à importância das características inerentes a segunda passagem do pipeline de liderança, ou que ainda não alcançaram a maturidade suficiente para entender as nuances necessárias para essas competências de liderança.

Outra possibilidade é que o perfil de pessoas que responderam as afirmações não teve habilidade técnica para responder as afirmações com critério avaliativo. Esse padrão acabou por comprometer o grau de confiabilidade destas respostas, o que foi mais adiante reforçado com o valor do coeficiente de Cronbach abaixo dos 0,7 (Tabela 7).

Um dos principais elementos observados nas respostas reside no fato desses advogados considerarem a atividade que realizam já bastante complexas e não perceberem a necessidade de esforços maiores para se manterem atualizados ou de aprenderem novas técnicas gerencias.

Tabela 2 – Análise da passagem 2 do pipeline de liderança na visão do advogado líder

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
2.1 Compreendo as diferentes interfaces entre os departamentos e como funcionam as coisas no mercado que a empresa atua	3	2	3	6	8	9	5					
2.2 Acredito na necessidade de desenvolver novos relacionamentos com as pessoas de todos os níveis da organização	19	4	3	4	3	3	0	36	C	11	25	69,44
2.3 Acredito na necessidade de desenvolver relações interpessoais para saber negociar com outros gestores e articular o trabalho entre as unidades diferentes da minha empresa	2	5	6	7	5	7	4	36	DT	28	8	22,22
2.4 Lido com uma margem menor pra erros e sigo diretrizes mais gerais.	28	5	2	0	0	0	1	36	I	16,5	19,5	54,17
2.5 Consigo identificar perfis de execução e de liderança em minha equipe para poder promover pessoas que sentem prazer em gerenciar e liderar uma equipe e não apenas aqueles que desenvolvem trabalhos técnicos de forma brilhante.	4	5	4	5	6	8	4	36	DT	35	1	2,77
Concordantes do Fator (CF)					106			180		$\mu_1 = 0,588$	$\mu_2 = 0,411$	56,55
Discordantes do Fator (DF)	74											

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar a segunda passagem pelo pipeline de liderança.

Fonte: Autora da pesquisa (2020)

Passagem 3

Com relação às ações previstas na tabela 3, verifica-se que os respondentes deram ênfase às afirmações sobre qualidade relacionamento com os clientes e serviços ofertados (3.2); estratégias e desafios (3.3) competição por recursos (3.5). Estes itens apresentaram grau de concordância das afirmações todos entre relevante e muito forte. Demonstrando que os líderes se preocupam com o serviço ofertado aos seus clientes e na satisfação final destes com os resultados. Esse comportamento pode ser considerado um diferencial de mercado, sendo forte componente do entendimento do líder quanto ao local onde está inserido, já que agindo dessa forma, não visa somente o fator econômico.

Segundo Tang et al (2007) os momentos de retração econômica fazem muitos empreendedores pensarem apenas em corte de custos de maneira isolada, como se esse fosse uma espécie de mantra a conduzi-los ilesos pela tempestade da recessão.

Porém, essa medida, quando tomada sem a devida reflexão, costuma desenhar-se apenas como um paliativo, incapaz de garantir solidez financeira para que a organização se prepare de fato para as oportunidades futuras. O foco nesse quesito não deve ser a redução de custos deliberada, mas um redesenho de toda sua estratégia de negócios, criando paradigmas em gestão financeira.

Tabela 3 - Análise da passagem 3 do pipeline de liderança na visão do advogado líder

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)	
3.1 Acredito ser mais importante ouvir do que falar, além de coletar ideias e informações externas	0	1	1	6	7	12	9	36	CP	5	31	73,00	
3.2 Acredito na necessidade de desenvolver novos relacionamentos com as pessoas de todos os níveis da organização	0	0	1	5	9	10	11	36	CP	3,5	32,5	90,28	
3.3 Ajo como um líder, penso como um empreendedor e sei o suficiente sobre as estratégias e desafios do negócio.	0	0	1	3	6	10	16	36	CP	2,5	33,5	92,66	
3.4 Tenho habilidade de trabalhar em equipe com outros gerentes de operações.	1	3	4	6	10	7	5	36	C	11	25	69,75	
3.5 Tenho capacidade de competir por recursos, conquistando-os para realizar as estratégias alinhadas com as do negócio.	0	0	3	6	9	13	5	36	C	6	30	83,33	
Concordantes do Fator (CF)						139			180			$\mu_1 = 0,227$	$\mu_2 = 0,772$
Discordantes do Fator (DF)	41												

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar a terceira passagem pelo pipeline de liderança.

Fonte: Autora da pesquisa (2020)

Passagem 4

Na tabela 4, encontram-se as proposições relacionadas às ações para o crescimento da participação das empresas no mercado, tendo em vista a maturidade gerencial do líder ao apresentar características inerentes à quarta passagem do pipeline de liderança, verificou-se que para os respondentes da pesquisa, praticamente apenas dois itens propostos tiveram aceitação ou concordância como sendo fundamentais para essa questão, à exceção dos (4.2; 4.3 e 4.4).

Os maiores graus de concordância parcial encontrados neste bloco de proposições foram referentes às afirmações “Equilíbrio as metas futuras e atuais” e “Paro de fazer alguma tarefa durante o dia para reservar um tempo para refletir e analisar.” com um GCP de 93,05 e 94,44 respectivamente, ou seja para os respondentes existe uma aceitação muito forte do entendimento de que o feedback dos clientes sobre o serviço prestado é fundamental para a propagação da qualidade do escritório de advocacia e seu marketing, além de que para se sentirem confortáveis em seus serviços é necessário estar bem remunerados.

Entretanto como o padrão central de respostas para estes itens foi dado como CP – concordo parcialmente, isto pode indicar que apesar de considerá-los muito importante para o sucesso da participação no mercado, nem todos os advogados líderes acreditam que recebem remuneração justa ou ainda que nem todos os clientes lhes sejam fiéis.

Para reforçar a importância da remuneração justa é que entra o papel fundamental dos recursos humanos que precisam ser tão bem administrados como qualquer outro recurso de uma organização, mesmo sendo um escritório de advocacia, com o intuito de torná-los mais produtivos para que possam atingir os objetivos. Por outro lado, é sabido que as pessoas irão se esforçar na mesma proporção em que obtiverem retornos.

Tabela 4 - Análise da passagem 4 do pipeline de liderança na visão do advogado líder

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
4.1 Sou capaz de além de avaliar se uma determinada atividade é viável, ainda analiso a perspectiva de lucro a curto e longo prazo e administro custos e receitas.	1	2	2	6	11	7	7	36				
4.2 Equilíbrio as metas futuras e atuais	5	1	4	8	9	5	4	36	C	8,00	28,00	77,78
4.3 Ajo como um líder, penso como um empreendedor e sei o suficiente sobre as estratégias e desafios do negócio.	12	5	2	5	5	4	3		I	12,00	24,00	93,05
4.4 Consigo tornar as questões de diversidade operacionais mais perceptivas.	1	3	9	6	7	9	1	36	D	21,50	14,50	40,27
4.5 Paro de fazer alguma tarefa durante o dia para reservar um tempo para refletir e analisar.	0	0	7	10	8	9	2	36	I	16,00	20,00	55,55
Concordantes do Fator (CF)								36	C	12,00	24,00	94,44
Discordantes do Fator (DF)								108,5		$\mu1= 0,397$	$\mu2= 0,602$	
								71,5				

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar a quarta passagem pelo pipeline de liderança.

Fonte: Autora da pesquisa (2020)

e) Passagem 5

Com relação à passagem 5 do pipeline de liderança, verificou-se que as proposições 5.1 “Sou capaz de avaliar estratégias, fazendo os questionamentos corretos e analisando os dados para eleger as melhores com maior probabilidade de acerto” e 5.4 “Consigo avaliar se os gerentes têm capacidades básicas adequadas para vencer, ou seja, considera os recursos de forma objetiva, fazendo julgamentos baseados em análises e experiências” foram as que apresentaram os maiores valores de concordância pelos respondentes desta pesquisa com 92,36 e 93,00% de concordância respectivamente (Tabela 5).

Isso indica que, para estes advogados líderes, importa muito a avaliação das estratégias e das capacidades de seus liderados como forma de garantir o sucesso da organização. Esses dados também refletem que os líderes abordados neste trabalho dão bastante importância às experiências das pessoas com as quais dividem suas tarefas, o que pode inferir um elevado índice de maturidade gerencial por parte destes líderes. Segundo Charam (2018) Nesse nível, o profissionalismo da liderança deve ser impecável, e a lucratividade é o principal objetivo. Outra capacidade indispensável é a de integrar os gerentes de negócios, priorizando os interesses do grupo como um todo. No caso de escritórios de advocacia, o próprio advogado líder precisará reunir essas características, ainda que sua equipe seja de pequeno porte, pois com isso, será possível alcançar metas de crescimento, especialmente na vertente econômica.

Tabela 5 - Análise da passagem 5 do pipeline de liderança na visão do advogado líder

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
5.1 Sou capaz de avaliar estratégias, fazendo os questionamentos corretos e analisando os dados para eleger as melhores com maior probabilidade de acerto.	0	1	1	3	7	12	13	36				
5.2 Sou capaz de desenvolver e orientar os gerentes de negócios da empresa	1	1	1	0	8	14	11	36	CP	4,00	32,00	92,36
5.3 Consigo desenvolver e implementar estratégias de portfólio, avaliando e analisando quais delas podem ser eliminadas, alteradas ou acrescidas	13	1	3	3	8	0	8		CP	8,00	28,00	82,00
5.4 Consigo avaliar se os gerentes têm capacidades básicas adequadas para vencer, ou seja, considera os recursos de forma objetiva, fazendo julgamentos baseados em análises e experiências.	3	3	4	5	8	11	2	36	C	12,00	24,00	93,00
5.5 Valorizo o sucesso dos outros, e consegue assim inspirar e apoiar gerentes de negócio que se reportam a ele	8	8	1	0	3	3	13	36	C	16,5	19,5	77,89
Concordantes do Fator (CF)						106		180		$\mu 1 = 0,291$	$\mu 2 = 0,708$	
Discordantes do Fator (DF)	74											

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar a quinta passagem pelo pipeline de liderança.

Fonte: Autora da pesquisa (2020)

f) Passagem 6

De acordo com o conceito do pipeline de liderança, finalmente, a última transição leva ao mais alto posto da administração de empresas: o CEO. Para honrar essa posição, é muito importante que o líder tenha passado por todas as transições e adquirido as competências necessárias para estar no topo da hierarquia corporativa. A passagem em si não está tão ligada às habilidades, que a essa altura já são indubitáveis, mas sim aos valores do profissional. É importante salientar que, em nenhum dos escritórios analisados, os advogados líderes se autodenominam CEO's, o que pode indicar que, dentro do contexto jurídico, essa terminologia não é muito comum de se utilizar, pois está mais ligada às empresas de *business* em geral.

Nessa passagem, as autoavaliações realizadas que merecem destaque a serem pontuadas foram as proposições: 6.1 “Entrego resultados financeiros e de faturamento” e 6.2 “Sou capaz de definir o direcionamento da empresa, sabendo para onde a empresa deve ser conduzida no contexto global” ambas com uma substancial discordância por parte dos respondentes, onde verificou-se que 33 líderes de um total de 36, admitem não terem uma gestão dos resultados financeiros sendo realizadas diretamente por eles, além de não estarem buscando o alinhamento de suas atividades com o contexto global (30 respondentes de um total de 36). (Tabela 6).

Questões como essa, trazem a reflexão de que normalmente, o escritório de advocacia trabalha a nível local, sem expansão de suas atividades para um território mais amplo, e, segundo o pipeline de liderança, é uma característica essencial para o líder que almeja chegar ao sexto nível desta transição, a questão de saber direcionar o seu negócio em alinhamento com as tendências globais.

Logo, de acordo Patel (2018) com a passagem para esta transição exige uma mudança no estilo de vida, forma de se apresentar e se comunicar, o que pode exigir, por exemplo estratégias de imagem, *Market share*, entre outras.

Tabela 6 - Análise da passagem 6 do pipeline de liderança na visão do advogado líder

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)	
6.1 Entrego resultados financeiros e de faturamento	10	18	1	1	3	3	0	36					
									DP	33,00	3,00	88,99	
6.2 Sou capaz de definir o direcionamento da empresa, sabendo para onde a empresa deve ser conduzida no contexto global.	8	8	9	1	1	5	4	36					
									D	30,00	6,00	80,64	
6.3 Sou capaz de administrar os relacionamentos sociais e o ambiente.	0	0	0	5	15	10	6						
								36	CP	12,00	24,00	69,33	
6.4 Sou capaz de selecionar no ambiente interno, as pessoas certas, oferecer um feedback honesto, eliminar inconsistências, reconhecer e valorizar talentos de alta performance	0	0	4	6	5	10	11						
								36	D	22,00	14,00	69,44	
6.5 Aceito o fato de que meu desempenho é baseado em três ou quatro decisões de grande impacto por ano.	7	9	5	4	4	4	8						
								36	I	20,00	16,00	70,22	
Concordantes do Fator (CF)	86								180	$\mu_1 = 0,477$		$\mu_2 = 0,5222$	
Discordantes do Fator (DF)							94						

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar a sexta passagem pelo pipeline de liderança.

Fonte: Autora da pesquisa (2020)

4.2 Análise do grau de confiabilidade dos questionários aplicados aos advogados líderes através do alfa de Cronbach.

De acordo com os dados da tabela 7, verificou-se que as proposições contidas nos blocos I, III e IV apresentaram α acima de 0,7, ou seja, demonstrando que há confiabilidade na sua aplicação quanto à aferição do questionário.

A intensidade da correlação entre os itens deste questionário foi verificada observando-se se o coeficiente de Cronbach aumentou ou diminuiu depois de eliminar um ou mais itens da escala de medição (questionário). Seguindo a sugestão de Leontitsis e Pagge (2007), optou-se por eliminar os itens onde a posição mediana indicou tendência à discordância da proposição.

Nos blocos onde houve aumento após a eliminação dos itens, pode-se assumir que esse item não estava correlacionado com os outros itens da escala, ou seja, aquele padrão de respostas não era representativo do todo avaliado, isso ocorreu nas respostas referentes ao bloco I, III e IV. Já para o bloco II, a retirada dos itens discordantes revelou diminuição do coeficiente de cronbach, demonstrando que estes itens têm forte relação com as questões avaliadas no referido bloco.

Pode-se observar que a quantidade de questões removidas para incremento do coeficiente de confiabilidade foi variável. No bloco I - Passagem 1 do pipeline, com a remoção de apenas 1 item (2,00% do total de itens do bloco), o coeficiente passou de 0,7111 (valor já considerado confiável) para 0,8212, ou seja, um incremento de 15,49% na confiabilidade antes da purificação após a eliminação do padrão discordante de respostas.

Ainda na tabela 7, o caso que mais se destaca é o bloco II - Passagem 2 do pipeline, onde o processo de purificação aponta que removendo 40% dos itens do bloco ocorre diminuição do coeficiente de Cronbach de 0,6272 (índice abaixo do considerado como confiável) para 0,5263 representando uma redução de 16,08%.

Este fenômeno que acontece com o bloco II pode ser justificado ou pela inabilidade dos avaliadores em não serem aptos a avaliar as questões propostas ou por estas não estarem associadas ao fenômeno maturidade para transição da passagem 1 para a passagem 2. Esse fato pode ser reforçado ao analisar a

tabela 2, e verificar-se que apenas para a proposição 2.1 houve padrão de concordância.

Com relação aos itens propostos em cada bloco de questões, verificou-se maior consistência no bloco de questões relacionadas às ações desenvolvidas por líderes que situam-se na passagem 3 do pipeline (Bloco III), o resultado do índice de confiabilidade deste bloco nos leva a inferir que os respondentes sentem-se mais seguros quanto ao entendimento do que é ou não vantajoso como atitude para manter-se competitivo frente às mudanças de mercado.

O comportamento inovativo, considerado item essencial presente em todas as formas liderança (COVIN; MILES, 1999), representa o desenvolvimento de novos processos, tecnologias, sistemas, serviços e relacionamento com os clientes adotados pela organização. Pode ser visto como a propensão da firma em se comprometer com novas ideias e processos criativos (LUMPKIN; DESS, 1996), tanto em termos tecnológicos - pesquisa & desenvolvimento - quanto mercadológicos - pesquisa de mercado, marketing, entre outros.

Tabela 7 - Resultado do coeficiente de Cronbach obtido das respostas dos advogados líderes e da purificação da escala.

Blocos de percepção	Alfa inicial	Total de itens	Total de removidos*	Remoção (%)	Alfa após remoção	Incremento da confiabilidade (%)
Bloco I - Passagem 1	0,7111	5	1	2,00	0,8212	15,49
Bloco II - Passagem 2	0,6272	5	0	0,00	0,5263	-16,08
Bloco III - Passagem 3	0,7324	5	0	0,00	0,7990	9,09
Bloco IV - Passagem 4	0,7214	5	1	2,00	0,8003	10,93
Bloco V - Passagem 5	0,8222	5	0	0,00	0,9000	7,78
Bloco VI - Passagem 6	0,7194	5	0	0,00	0,8322	11,28

Fonte: Dados da pesquisa.

*Eliminação dos itens discordantes da proposição.

4.3 Análise das passagens de liderança na visão dos advogados liderados

Neste item dos resultados, foi exposto as respostas dos liderados ligados diretamente aos mesmos advogados líderes abordados na primeira etapa desta pesquisa.

A ideia inicial desta coleta foi fazer um contraponto entre a autoavaliação do líder e a percepção de seus subordinados quanto às características do comportamento organizacional dos escritórios de advocacia.

Para Almeida (2017) a posição do líder é a de capacitar-se continuamente para estar à altura das exigências da atmosfera administrativa. Estimular o trabalho em equipe e desenvolver talentos requer uma boa comunicação, tanto verbal quanto não verbal e deve trazer melhorias para o ambiente de trabalho. Portanto, torna-se necessário ao gestor adquirir certas habilidades e competências as quais o levarão a obter sucesso na difícil tarefa de desenvolver pessoas, conduzindo-as nas mais adversas situações. Desta forma, esta pesquisa também se propõe a avaliar se existe a percepção destas competências no líder na visão de seus liderados.

a) Passagem 1

Na tabela 1 estão os dados obtidos pelas respostas dos liderados quanto à percepção das ações de seus líderes quanto às características da primeira passagem do pipeline de liderança.

Com relação à resistência às mudanças, os respondentes foram enfáticos em discordar dessa proposição, com um grau de concordância significativo em relação às atitudes do líder de cada um (96,09% de grau de concordância). O problema intrínseco desta afirmativa é que ela atribui a responsabilidade de mudar ou não mudar ao outro, eximindo quem faz a proposta de mudança, do seu papel fundamental.

Para Charam (2018) a primeira transição costuma ser de colaborador individual à gerência de primeira linha. Ela faz com que os profissionais aprendam a planejar o trabalho, atribuir tarefas, motivar, treinar e mensurar as atividades dos outros. Ou seja, há uma mudança de “fazer o trabalho” a “ter o

trabalho feito pelos outros”. Então, existe aqui o desafio, de o líder fazer-se líder, diferenciando-se dos demais colaboradores em hierarquia, mantendo o equilíbrio sem ter que ser indelicado ou grosseiro quando for requerer alguma demanda aos membros de sua equipe.

Os liderados também discordaram do item 1.4 “Meu líder acredita que o conhecimento profundo dos processos da empresa pode ofuscar os seus subordinados diretos”. Mesmo sendo uma questão básica e fundamental, os processos internos muitas vezes não são trabalhados com uma metodologia sustentável que vise a criação e manutenção de guias, que aumentariam a produtividade e desenvolvimento da equipe. O que acontece, é que muitas vezes, as prioridades dos colaboradores se concentram nas tarefas que estão sendo executadas e não dão a devida atenção a ordem desses processos. Entretanto, ter os procedimentos internos organizados e armazenados irá diminuir a ocorrência de retrabalho, perda de produtividade, entre outros.

Para Oliveira (2018) esta fase de transição é importante por mostrar ao líder, a importância do gerenciamento de seus processos e especialmente a criação de um padrão para sua execução. Em casos de uma empresa não possuir seus procedimentos detalhados e acessíveis, as entregas acabam sendo diferentes entre os funcionários, mesmo que eles trabalhem no mesmo setor. O cliente sente as diferenças quando muda o colaborador que está lhe atendendo, pois elas não seguem a mesma linha de similaridade, prejudicando sua experiência e resultados propostos.

Tabela 8 – Análise da passagem 01 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
1.1 Meu líder é resistente às mudanças, pois quer continuar fazendo as atividades que lhe deram sucesso	8	15	19	4	1	1	4	52	D	42,00	10,00	96,09
1.2 Meu líder acredita que para ganhar destaque é necessário valorizar mais os resultados do trabalho em equipe do que as competências técnicas da equipe	5	5	4	1	10	15	12	52	C	14,00	38,00	67,00
1.3 Meu líder acredita que os gestores devem parar de pensar somente em si e precisam começar a pensar nos outros	12	15	5	4	1	7	8	52	D	32,00	20,00	38,08
1.4 Meu líder acredita que o conhecimento profundo dos processos da empresa pode ofuscar os seus subordinados diretos	10	10	8	4	5	5	10	52	D	34,00	18,00	36,40
1.5 Meu líder concorre diretamente com seus subordinados diretos nas tarefas e acaba por concluí-las quando não se sente satisfeito com uma abordagem diferente da dele	20	10	4	6	6	5	1	52	DP	23,00	29,00	65,00
Concordantes do Fator (CF)	146							260		$\mu 1 = 0,561$	$\mu 2 = 0,438$	
Discordantes do Fator (DF)								114				

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar as passagens da liderança pelo pipeline proposto por Ram Charan. Colunas DT, DP, D, I, C, CP, CT: quantidade de respondentes que optaram pelas colunas do diferencial semântico. QT= quantidade total de respondentes; Mediana= coluna dentro do referencial semântico na qual se encontra o respondente 26 (=52/2); Dp=Discordantes da proposição: quantidade de respondentes discordantes= (D+DT+DP+0.5*I); Cp=Concordantes da proposição: quantidade de respondentes concordantes= (C+CT+0.5*I); GCP=Grau de concordância da proposição calculado de acordo com a equação (3); Df=Discordantes do Fator; Cf=Concordantes do Fator; $\mu 2$ = crença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (219/360); $\mu 1$ = descrença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (138/360). Fonte: Autora da pesquisa (2020).

b) Passagem 2

Quando questionados se o líder entendia sobre as nuances do mercado onde o escritório está inserido (item 2.1), os liderados foram enfáticos em discordar dessa afirmação, havendo uma discordância de 34,96%, entretanto, essa resposta conflita com os itens 2.2 e 2.3, nos quais falam sobre a necessidade de criar relacionamentos interpessoais com os demais concorrentes e/ou escritórios que possam trabalhar na mesma vertente que o escritório do líder em questão (Tabela 9).

De acordo com o relatório *State of Leadership Development 2015*, do Brandon Hall Group, 71% das empresas confessam que seus líderes não estão prontos para tomar a frente da organização no futuro. Além disso, apenas 25% possuem sucessores prontos para assumir os cargos mais altos, enquanto meros 19% acreditam que seus programas de desenvolvimento de lideranças são efetivos. Esse panorama é preocupante para as organizações, que precisam mais do que nunca de ferramentas como o pipeline de liderança para avançar na formação de seus *heads*.

O maior intuito no desenvolvimento do Pipeline de Liderança é enxergar os talentos escondidos dentro da própria empresa, e promover o *empowerment* (delegação de autoridade), ou seja, desenvolver as potencialidades de cada profissional. Entende-se que esses talentos são mais bem lapidados a partir desta etapa, pois anteriormente, não há ainda maturidade profissional suficiente para a elaboração de um plano de carreira.

Tabela 9 – Análise da passagem 02 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
2.1 Meu líder compreende as diferentes interfaces entre os departamentos e como funcionam as coisas no mercado que a empresa atua	18	8	10	5	4	3	4	52				
									D	36,00	16,00	34,96
2.2 Meu líder acredita na necessidade de desenvolver novos relacionamentos com as pessoas de todos os níveis da organização	5	5	5	8	10	10	9	52				
									C	15,00	37,00	90,05
2.3 Meu líder acredita na necessidade de desenvolver relações interpessoais para saber negociar com outros gestores e articular o trabalho entre as unidades diferentes da empresa	4	6	5	1	12	12	12					
								52	C	23,00	29,00	67,00
2.4 Meu líder lida com uma margem menor pra erros e segue diretrizes mais gerais.	7	10	6	7	5	8	9					
								52	I	18,00	34,00	88,92
2.5 Meu líder consegue identificar perfis de execução e de liderança na equipe para promover pessoas que sentem prazer em gerenciar e liderar uma equipe e não apenas aqueles que desenvolvem trabalhos técnicos de forma brilhante.	9	9	9	7	10	8	9					
								52	C	24,00	28,00	58,00
Concordantes do Fator (CF)	116							260		$\mu 1=0,446$	$\mu 2=0,554$	
Discordantes do Fator (DF)	144											

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar as passagens da liderança pelo pipeline proposto por Ram Charan. Colunas DT, DP, D, I, C, CP, CT: quantidade de respondentes que optaram pelas colunas do diferencial semântico. QT= quantidade total de respondentes; Mediana= coluna dentro do referencial semântico na qual se encontra o respondente 26 (=52/2); Dp=Discordantes da proposição: quantidade de respondentes discordantes= (D+DT+DP+0.5*I); Cp=Concordantes da proposição: quantidade de respondentes concordantes= (C+CT+0.5*I); GCP=Grau de concordância da proposição calculado de acordo com a equação (3); Df=Discordantes do Fator; Cf=Concordantes do Fator; $\mu 2$ = crença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (219/360); $\mu 1$ = descrença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (138/360). Fonte: Autora da pesquisa (2020).

c) Passagem 3

Com relação às proposições feitas para avaliar o líder enquanto pertencente a passagem 3 do pipeline de liderança, houve concordância por parte dos liderados para todas as proposições, exceto para o item 3.5 “Meu líder tem capacidade de competir por recursos, conquistando-os para realizar as estratégias alinhadas com as do negócio.”

Merece destaque o item 3.3 “*Meu líder age como um líder, pensa como um empreendedor e sabe o suficiente sobre as estratégias e desafios do negócio*” que obteve 100% de concordância para essa proposição. O item 3.4 que aborda a questão do trabalho em equipe com outros gerentes de negócios, que, nesse caso, seriam outros advogados líderes de escritório, também apresentou uma concordância muito significativa por parte dos respondentes, 98,44% (tabela 10).

Para Santanna, Campos e Lóffi (2012) com o mercado de trabalho concorrido em todos os setores, não basta estar em um cargo de destaque, é preciso corresponder à confiança investida e fazer com que os colaboradores também se sintam motivados. Mas, isso pode ser um desafio para um profissional de Direito nem sempre familiarizado com as noções de liderança. E para isso, é importante ter noções de trabalho em equipe, de *Market share* e de como trabalham seus pares, mesmo que em outros escritórios. A literatura tem mostrado que essa interação traz resultados positivos ao ambiente jurídico enquanto escritório de advocacia.

Apesar de todas as bases teóricas possibilitarem reflexões e demonstrarem implicações na forma de perceber a organização e possíveis consequências para a gestão de pessoas, percebe-se que nem todas as fundamentações sustentam o conceito de uma evolução contínua do líder conforme se é proposto pelo pipeline de liderança, desta forma, estudos dessa natureza, servem para contrapor-se a essa lacuna, trazendo respostas sobre a percepção dos liderados quanto à essas adaptações e transformações sofridas pelos seus líderes à medida que estes evoluem e amadurecem dentro da empresa ao longo dos anos.

Tabela 10 – Análise da passagem 03 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
3.1 Meu líder acredita ser mais importante ouvir do que falar, além de coletar ideias e informações externas	4	4	5	1	12	16	10	52	C	13,00	39,00	84,50
3.2 Meu líder acredita na necessidade de desenvolver novos relacionamentos com as pessoas de todos os níveis da organização	8	0	0	0	16	13	15	52	CT	8,00	44,00	90,04
3.3 Meu líder age como um líder, pensa como um empreendedor e sabe o suficiente sobre as estratégias e desafios do negócio.	0	0	0	0	25	20	7	52	C	0,00	52,00	100,00
3.4 Meu líder tem habilidade de trabalhar em equipe com outros gerentes de operações.	0	0	2	4	20	18	8	52	C	2,00	50,00	98,44
3.5 Meu líder tem capacidade de competir por recursos, conquistando-os para realizar as estratégias alinhadas com as do negócio.	9	9	7	10	9	7	1	52	I	18,00	34,00	64,00
Concordantes do Fator (CF)	48							260		$\mu 1=0,184$	$\mu 2=0,815$	
Discordantes do Fator (DF)								212				

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar as passagens da liderança pelo pipeline proposto por Ram Charan. Colunas DT, DP, D, I, C, CP, CT: quantidade de respondentes que optaram pelas colunas do diferencial semântico. QT= quantidade total de respondentes; Mediana= coluna dentro do referencial semântico na qual se encontra o respondente 26 (=52/2); Dp=Discordantes da proposição: quantidade de respondentes discordantes= (D+DT+DP+0.5*I); Cp=Concordantes da proposição: quantidade de respondentes concordantes= (C+CT+0.5*I); GCp=Grau de concordância da proposição calculado de acordo com a equação (3); Df=Discordantes do Fator; Cf=Concordantes do Fator; $\mu 2$ = crença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (219/360); $\mu 1$ = descrença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (138/360). Fonte: Autora da pesquisa (2020).

d) Passagem 4

Ao analisar-se as proposições inerentes a passagem 4 do pipeline de liderança, verificou-se concordância para os itens 4.1; 4.3; 4.4 e 4.5, itens que refletem a visão do líder quanto aos processos, prazos e alinhamento de metas com o ambiente no qual estão inseridos. O item 4.1, que aborda a questão de a capacidade do líder analisar viabilidade de uma determinada atividade apresentou uma concordância de 88,99% (tabela 11), e corrobora com a autoanálise feita pelos líderes anteriormente, indicando alinhamento da percepção dos liderados com o discurso de seus líderes. Essa visão, demonstra maturidade gerencial e capacidade do líder de enxergar a sua atividade com sustentabilidade, além de estar apto a vencer obstáculos em virtude das mudanças ocorridas no mercado.

Para qualquer organização, essa passagem é crucial porque os gerentes de negócios são responsáveis pelos resultados financeiros. Nessa posição de liderança, os profissionais possuem autonomia significativa, o que pode ser um benefício ou uma desvantagem para cada indivíduo – e cabe à empresa avaliar isso individualmente ao ocupar o cargo (BARBOSA, 2018).

Para esta mesma autora, aqui é necessário que haja grande aumento nas habilidades, na administração do tempo e nos valores de trabalho. Os gerentes de negócios não só têm de aprender a comandar funções diferentes, como também precisam se tornar capazes de trabalhar com uma variedade maior de pessoas. Portanto, precisam se tornar mais perceptivos em relação às questões de diversidade e serem aptos a se comunicarem efetivamente.

Tabela 11 – Análise da passagem 04 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
4.1 Meu líder é capaz de avaliar se uma determinada atividade é viável, e analisar a perspectiva de lucro a curto e longo prazo e administrando custos e receitas.	0	0	4	3	12	12	23	52				
									CT	4,00	48,00	88,99
4.2 Meu líder equilibra as metas futuras e atuais	9	11	6	11	5	5	5	52				
									I	26,00	26,00	50,00
4.3 Meu líder precisa assegurar que a empresa oferece o produto certo, para o público certo, no mercado certo, com vantagem competitiva.	0	8	6	6	12	19	7					
								52	C	14,00	38,00	76,33
4.4 Meu líder consegue tornar as questões de diversidade operacionais mais perceptivas.	5	8	3	0	11	12	11					
								52	CP	16,00	36,00	69,99
4.5 Meu líder para de fazer alguma tarefa durante o dia para reservar um tempo para refletir e analisar.	9	4	1	3	17	9	9					
								52	C	14,00	38,00	76,33
Concordantes do Fator (CF)	74							260		$\mu_1=0,292$	$\mu_2=0,715$	
Discordantes do Fator (DF)												186

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar as passagens da liderança pelo pipeline proposto por Ram Charan. Colunas DT, DP, D, I, C, CP, CT: quantidade de respondentes que optaram pelas colunas do diferencial semântico. QT= quantidade total de respondentes; Mediana= coluna dentro do referencial semântico na qual se encontra o respondente 26 (=52/2); Dp=Discordantes da proposição: quantidade de respondentes discordantes= (D+DT+DP+0.5*I); Cp=Concordantes da proposição: quantidade de respondentes concordantes= (C+CT+0.5*I); GCP=Grau de concordância da proposição calculado de acordo com a equação (3); Df=Discordantes do Fator; Cf=Concordantes do Fator; μ_2 = crença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (219/360); μ_1 = descrença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (138/360). Fonte: Autora da pesquisa (2020).

e) Passagem 5

Na análise da passagem 5, o item 5.5 “Meu líder valoriza o sucesso dos outros, conseguindo assim inspirar e apoiar gerentes de negócio que se reportam a ele” merece destaque por ter obtido 100% de concordância por parte da análise feita pelos liderados (tabela 12). Sant’anna, Campos e Lótfi (2012) salientam que é indispensável ao proprietário, gestor ou líder e deseja manter seus profissionais felizes e produtivos é essencial que você os valorize constantemente. Ao contrário de mimar as pessoas, é preciso planejar ações que deem combustível para o desenvolvimento das habilidades técnicas e evolução profissional.

Esse tipo de processo contribui para a construção e a manutenção de um ambiente positivo, criativo, empreendedor e engajado, em que os funcionários sentem realmente que pertencem à organização e que são importantes, não importa qual seja a função deles.

Outro item que também obteve 100% de concordância foi o 5.3 “Meu líder desenvolve e implementa estratégias de portfólio, avaliando e analisando quais delas podem ser eliminadas, alteradas ou acrescidas.” Sobre a gerência de portfólios, é importante salientar que a ferramenta visa, através de técnicas, conhecimentos e ações, assimilar a carteira de projetos da organização em uma única gestão. Ou seja, a gestão de portfólio é muito mais do que apenas efetivar vários projetos ao mesmo tempo. Diz respeito do cumprimento deles de forma eficiente, de modo que resulte no alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Além de outros benefícios como o uso correto dos recursos disponíveis (BARBOSA, 2018).

Com isso, é possível afirmar que a gestão de portfólio tem como objetivo, gerir de forma sistêmica os vários projetos que uma organização possui e suas estratégias. Através desse processo, o gestor de portfólio consegue verificar se determinado projeto está cumprindo com a sua obrigação e é vantajoso ao negócio, caso a avaliação seja negativa, é papel do gestor, tomar medidas para que uma solução seja encontrada.

Tabela 12 – Análise da passagem 05 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
5.1 Meu líder é capaz de avaliar estratégias, fazendo os questionamentos corretos e analisando os dados para eleger as melhores com maior probabilidade de acerto.	2	2	4	0	20	10	14	52				
5.2 Meu líder desenvolve e orienta os gerentes de negócios da empresa	5	1	8	3	12	10	13	52	CT	8,00	44,00	90,04
5.3 Meu líder desenvolve e implementa estratégias de portfólio, avaliando e analisando quais delas podem ser eliminadas, alteradas ou acrescidas.	0	0	0	1	17	17	17					
5.4 Meu líder consegue avaliar se os gerentes têm capacidades básicas adequadas para vencer, ou seja, considero os recursos de forma objetiva, fazendo julgamentos baseados em análises e experiências.	8	2	10	6	10	8	8	52	CT	0,00	52,00	100,00
5.5 Meu líder valoriza o sucesso dos outros, conseguindo assim inspirar e apoiar gerentes de negócio que se reportam a ele	0	0	0	0	25	20	7	52	I	20,00	32,00	74,00
Concordantes do Fator (CF)	42							52	CP	0,00	52,00	100,00
Discordantes do Fator (DF)								260		$\mu 1=0,161$	$\mu 2=0,838$	
								138				

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar as passagens da liderança pelo pipeline proposto por Ram Charan. Colunas DT, DP, D, I, C, CP, CT: quantidade de respondentes que optaram pelas colunas do diferencial semântico. QT= quantidade total de respondentes; Mediana= coluna dentro do referencial semântico na qual se encontra o respondente 18 (=36/2); Dp=Discordantes da proposição: quantidade de respondentes discordantes= (D+DT+DP+0.5*I); Cp=Concordantes da proposição: quantidade de respondentes concordantes= (C+CT+0.5*I); GCP=Grau de concordância da proposição calculado de acordo com a equação (3); Df=Discordantes do Fator; Cf=Concordantes do Fator; $\mu 2$ = crença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (219/360); $\mu 1$ = descrença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (138/360). Fonte: Autora da pesquisa (2020).

f) Passagem 6

A avaliação da passagem 6 do pipeline de liderança encontra-se descrito na tabela 13. Nesta avaliação, os liderados precisavam analisar a capacidade do seu líder considerar-se um CEO, e verificou-se alto grau de concordância (100%) para os itens 6.3; 6.4 e 6.5. Estes itens medem respectivamente a capacidade de administrar relacionamentos internos e externos, dar feedbacks aos colaboradores e tomada de decisão. Entretanto, verifica-se que esse resultado não foi compatível com a autoanálise dos líderes, que não se consideraram dentro dessa característica gerencial, conforme já mencionado anteriormente nos resultados obtidos junto aos advogados líderes.

A transição para a sexta passagem é muito mais focada em valores do que em habilidades, porque esses líderes (CEOs, por exemplo) precisam definir uma direção e desenvolver mecanismos operacionais para que conheçam e conduzam um desempenho que esteja em sintonia com a estratégia de longo prazo (BARBOSA, 2018).

Segundo Patel (2018), nesse nível, há uma mudança de foco de responsabilidade e do pensamento estratégico ao visionário e a transição completa de uma perspectiva operacional a global. Líderes empresariais precisam abandonar preocupações com “partes” (como produtos e consumidores individuais) e focar no todo. CEOs que chegam nessa passagem tendo pulado uma ou mais das outras podem prejudicar o desempenho de subordinados diretos e de indivíduos ao longo de toda a cadeia. Esses problemas na transição 6 se dão, em sua maioria, por conta de duas razões: é difícil desenvolver um CEO e os líderes não costumam ser conscientes de que este nível requer uma mudança de valores significativa.

Tabela 13 – Análise da passagem 06 do pipeline de liderança na visão do dos advogados liderados

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)	
6.1 Meu líder entrega resultados financeiros e de faturamento	14	6	10	0	8	7	7	52	D	30,00	22,00	46,92	
6.2 Meu líder é capaz de definir o direcionamento da empresa, sabendo para onde a empresa deve ser conduzida no contexto global.	9	10	10	5	6	10	0	52	D	29,00	23,00	49,00	
6.3 Meu líder é capaz de administrar os relacionamentos sociais e o ambiente.	0	0	0	1	30	12	9	52	C	0,00	52,00	100,00	
6.4 Meu líder é capaz de selecionar no ambiente interno, as pessoas certas, oferecer um feedback honesto, eliminar inconsistências, reconhecer e valorizar talentos de alta performance	0	0	0	0	40	12	0	52	C	0,00	52,00	100,00	
6.5 Meu líder aceita o fato de que o desempenho dele é baseado em três ou quatro decisões de grande impacto por ano.	0	0	0	8	9	12	23	52	CT	0,00	52,00	100,00	
Concordantes do Fator (CF)	59								260		$\mu_1=0,226$	$\mu_2= 0,773$	
Discordantes do Fator (DF)									201				

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar as passagens da liderança pelo pipeline proposto por Ram Charan. Colunas DT, DP, D, I, C, CP, CT: quantidade de respondentes que optaram pelas colunas do diferencial semântico. QT= quantidade total de respondentes; Mediana= coluna dentro do referencial semântico na qual se encontra o respondente 26 (=52/2); Dp=Discordantes da proposição: quantidade de respondentes discordantes= (D+DT+DP+0.5*I); Cp=Concordantes da proposição: quantidade de respondentes concordantes= (C+CT+0.5*I); GCP=Grau de concordância da proposição calculado de acordo com a equação (3); Df=Discordantes do Fator; Cf=Concordantes do Fator; μ_2 = crença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (219/360); μ_1 = descrença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (138/360). Fonte: Autora da pesquisa (2020).

4.4 Análise do grau de confiabilidade dos questionários aplicados aos advogados liderados através do alfa de Cronbach.

Os dados da análise de confiabilidade pelo alfa de Cronbach para as respostas obtidas junto aos liderados encontram-se na tabela 14.

Pelo conceito da variável de análise, todos os blocos de perguntas do questionário obtiveram alfa acima de 0,70, que é considerado o valor mínimo para aceitação das respostas como confiáveis pelo pesquisador. Desta forma, dispensa-se a simulação do incremento da confiabilidade através da exclusão de itens, tendo em vista que os alfas iniciais já se encontram dentro de um parâmetro satisfatório para prosseguir com a avaliação das respostas.

Tabela 14 - Resultado do coeficiente de Cronbach obtido das respostas dos advogados e colaboradores liderados e da purificação da escala.

Blocos de percepção	Alfa inicial	Total de itens	Total de removidos*	Remoção (%)	Alfa após remoção	Incremento da confiabilidade (%)
Bloco I - Passagem 1	0,799	5	0	0	0,799	na
Bloco II - Passagem 2	0,8313	5	0	0	0,8313	na
Bloco III - Passagem 3	0,766	5	0	0	0,766	na
Bloco IV - Passagem 4	0,8120	5	0	0	0,8120	na
Bloco V - Passagem 5	0,944	5	0	0	0,944	na
Bloco VI - Passagem 6	0,789	5	0	0	0,789	na

Fonte: Dados da pesquisa.

*Eliminação dos itens discordantes da proposição.

na = não aplicável

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que o pipeline de liderança é uma ferramenta bastante útil para avaliar o comportamento organizacional de escritórios de advocacia e que os líderes e liderados conseguem perceber a importância das ações previstas em cada passagem do pipeline.

A aplicação da ferramenta de pesquisa deste estudo possibilitou aos advogados líderes de escritórios de advocacia se autoanalisarem e perceberem em que nível do pipeline se encontram. O que comprova que este trabalho veio para suprir uma lacuna referente à escassez de estudos com foco na liderança do âmbito jurídico.

Foi possível fazer uma análise crítica dos perfis dos respondentes deste estudo de acordo com os resultados das análises. E através dos resultados obtidos, ficou comprovado, que estes fizeram uso da ferramenta de análise com cuidado e atenção, tendo em vista os valores do alfa de Cronbach flutuarem sempre acima dos 0,7.

Entretanto, verificou-se oscilação no padrão de respostas quando se comparou os resultados obtidos pelas respostas dos líderes com a de seus liderados, mostrando que, nem sempre a ideia que se passa durante a convivência nos locais abordados por esta pesquisa foi clara o suficiente para que houvesse unicidade nos discursos e respostas. Quanto a isso, percebeu-se a necessidade de melhoria no processo de comunicação entre os líderes e seus subordinados diretos, o que pode ser prejudicado face às demandas diárias no ambiente jurídico sobrecarregarem os advogados, os impedindo de ter momentos de feedback e alinhamento.

Como sugestão, para melhorar o processo de comunicação, está a possibilidade de programar comunicações mais pontuais com relação a cada atividade ou ação executada nos escritórios de advocacia, seguindo o modelo corporativo.

Os resultados mostraram ainda, que existe alinhamento entre as respostas dos colaboradores e as dos seus gestores diretos, ou seja, a visão dos colaboradores a respeito da liderança aplicada na Instituição é compatível com a ótica da gestora sobre a mesma questão. Pode-se dizer então que existe alinhamento entre o modelo das 6 passagens do pipeline de Liderança, ou seja,

aquilo que é praticado é coerente com o discurso do advogado líder e isso é percebido pelos seus liderados.

Não foi possível nivelar os escritórios em um único nível do pipeline de liderança, tendo em vista os diferentes graus de maturidade de seus gestores, bem como tempo de atuação no mercado de trabalho e as diferentes áreas nas quais atuam. No geral, percebeu-se que é possível identificar sua abordagem com qual passagem se situam, mas não há um padrão seguido em comum por todos.

Esta dificuldade de nivelamento demonstra que os diferentes escritórios de advocacia estão em níveis diferentes de maturidade quanto aos seus processos, o que pode ser explicado por diversos fatores, bem como idade do líder, tempo de formação, histórico de formações complementares, especializações, entre outros fatores.

Como limitações a esta pesquisa, cita-se o fato de a temática ser recente e que por consequência disto, houve dificuldade em encontrar literatura acadêmica que servisse de embasamento teórico especificamente sobre o pipeline de liderança aplicado na prática. Tendo em vista a questão do ineditismo da abordagem, a autora percebeu que havia muito texto de autores relacionados a treinamento de liderança, coaching, mas que acabavam não servindo como aparato de discussão para os resultados encontrados nesta pesquisa.

Para sugestões de pesquisas futuras, tendo em vista a escassez da temática na literatura especializada, abre-se um leque extenso de ideias que podem advir dos resultados desta pesquisa, como por exemplo: avaliar o impacto de cada perfil gestor do pipeline de liderança nas relações e comportamento organizacional, verificar os perfis de liderança tradicionais e contrastá-los com a teoria do pipeline de liderança, e ainda, fazer análises do sucesso dos empreendimentos enquanto geridos por cada tipo de perfil do pipeline.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Selma Regina de et al. O estudo de caso como método de pesquisa em enfermagem: uma revisão integrativa. **Texto & Contexto - Enfermagem**, [s.l.], v. 26, n. 4, p.3-12, 17 nov. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072017005360016>.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management**. London: Kogan Page. 2011.

As-Sadeq, H. A.; Khoury G. C. Leadership styles in the Palestinian large-scale industrial enterprises. **Journal of Management Development**, v.25, n.9, p.832-849. 2006.

Avolio, B. J.; Gardner, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, v.16, n.3, p.315-338. 2005.

BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Bol. - Acad. Paul. Psicol.** São Paulo, v. 27, n. 2, p. 133-147, dez. 2007. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2007000200012&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 19 ago. 2019.

BARBOSA, Suria. **Pipeline de liderança: as 6 transições do líder completo**. 2018. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/pipeline-de-lideranca-transicoes/>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

BENEDETTI, Maurício Henrique; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; POPADIUK, Silvio. Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados. **Organizações & Sociedade**, [s.l.], v. 11, n. 31, p.59-76, dez. 2004. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1984-92302004000300004>.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 41-61, Feb. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552017000100041&lng=en&nrm=iso>. acesso em 13 Nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>

CALABREZ, Daniel. **O papel do líder na motivação de sua equipe, um estudo de caso empresa prestação de serviço florestal**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-de-sua-equipe-um-estudo-de-caso-empresa-prestacao-de-servico-florestal>. Acesso em: 25 abr. 2020.

Cameron, K. S. **Positive leadership**: strategies for extraordinary performance. 2 ed. San Francisco: Berrett-Boehler. 2012.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos?: Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. 21. ed. São Paulo: Planeta. 2016. 174 f. ISBN: 978-85-422-0741-5

CHERIAN, J.; FAROUQ, S. Does effective leadership style drive financial performance of banks? Analysis in the context of UAE banking sector. **International Journal of Economics and Finance**, v.5, n.7, p.105-114. 2013.

COVEY, Stephen R.. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 61. ed. Rio de Janeiro: Franklin Covey. 2017. 462 f. ISBN: 978-85-7684-062-6.

COVIN J.G.; MILES, M.P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.23, n.3, 1999, p.47-63.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v.10, 1989, p.75-87.

CUNHA, M. et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6ª ed. Damaia: Editora RH. 2007.

DAVIS, J. **Levantamento de dados em Sociologia**. Rio de Janeiro: Zhar, 1976.

DAVIES, J.; HIDES, M. T.; CASEY, S. Leadership in higher education. **Total Quality Management**, London, UK, v. 12, n. 7, p. 1025-1030, 2001. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n.6, p.77-101.2008.

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, vol. 19, n. 1, p. 147-156, February 2005.

DUARTE, Tomás. **Escala Likert**: o que é?. 2016. Disponível em: <<https://satisfacaodeclientes.com/escala-likert/>>. Acesso em: 13 nov. 2019.

Dutra, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas. 2002.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia da pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013

FRANÇA, Sulivan. **A importância da liderança na organização**. 2017. Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/qual-a-importancia-da-lideranca-nas-organizacoes>>. Acesso em: 24 set. 2019.

Esper, A. J. F.; Cunha, C. J. C. A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus**, v.5, n.2, p.60-72. 2015. Recuperado em 13 nov. 2019, de <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/254/219>.

Garg, A. K.; Ramjee, D. The relationship between leadership styles and employee commitment at a parastatal company in South Africa. **The International Business & Economics Research Journal (Online)**, v.12, n.11, p.1411-1436. 2013.

GRACIOTTI, José Paulo. **Entenda a importância da liderança no ambiente jurídico**. 2016. Disponível em: <https://digital.fenalaw.com.br/gest-o/entenda-import-ncia-da-lideran-no-ambiente-jur-dico>. Acesso em: 10 abr. 2020.

GRANEZ, Carlos Roger Lemes; BORTOLUZZI, Citania Aparecida Pilatti; BISSANI, Niloar. O PERFIL DAS LIDERANÇAS COMO FATOR DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES. **Científica Tecnológica**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 310-324, abr. 2016.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2004. 144 f. ISBN: 85-7542-102-6

HUNTER, James C. **De volta ao mosteiro: O monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2014. 192 f. ISBN: 978-85-431-0127-9

JUSTO, Andreia Silva. **O que são e como identificar os stakeholders de um projeto?** 2017. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2017/02/o-que-sao-e-como-identificar-os-stakeholders-do-seu-projeto/>. Acesso em: 25 abr. 2020.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**/ Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heliborn. – 2 ed. – São Paulo; Saraiva, 2011.

LEGGE, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. New York: Palgrave, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G. (Org.). **Empresa familiar**: desvendando competências, racionalidades e afetos. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONTITSIS, A.; PAGGE, J. **A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance**. *Mathematics and Computers in Simulation*, v. 73, p. 336-340. 2007.

LIKERT, R. Una Técnica para la Medición de Actitudes. (A technique for the measurement of attitudes, **Archives of Psychology**, n.140, p.1-50, 1932). In: WEINERMAN, C. H. Escalas de Medición en Ciências Sociais. Buenos Aires: Nueva Vision, p.201-260. 1976.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v.21, n.1, 1996, p.135-172.

LUTHANS, F. The need and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, p. 695-706. 2002.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. **Authentic leadership**: a positive developmental approach. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton; R. E. Quinn. (Eds.). *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. Oakland: Berrett-Koehler. 2003.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. A. Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management**, v.33, n.3, p.321-349. 2007.

MACNAUGHTON, R.T. Numbers, scales and qualitative research. *Lancet*, n.347, p.1099-1100, 1996.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MARTINS, M. R. **O perfil do líder na atualidade**. Atlas. 2014.

MASKE, D. C. **Relação entre orientação empreendedora, inovação, orientação para o mercado e desempenho em empresas turísticas**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Programa de Pós-graduação da Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, p. 1-145, 2012.

Melo, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho – rPOT**, v.4, n.2, p.31-62. 2004.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v.29, n.7, 1983, p.770-791.

MORRIS, S.; SNELL, S. The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. In: WILKINSON, A. et al. (Ed.). **The SAGE handbook of human resource management**. London: Sage, 2010. p. 84-99.

NEWSTRON, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PAPPALARDO, Débora Antunes. **Advogado líder**: ser ou estar. ser ou estar. 2013. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/172955/advogado-lider-ser-ou-estar>. Acesso em: 12 abr. 2020.

PATEL, Neil. **Pipeline de Liderança**: o que é, como usar e os 6 benefícios. 2018. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/pipeline-de-lideranca/>. Acesso em: 14 abr. 2020.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**: métodos, avaliação e utilização. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RAJAH, R, SONG, Z.; ARVEY, R. D. Emotionality and leadership: taking stock of the past decade of research. **Leadership Quarterly**, v.22, n.6, p.1107-1119. 2011.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. A importância da liderança e motivação nas organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, São Paulo. **Anais....** São Paulo: Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016. p. 12 - 23.

SAÁ-PÉREZ, Petra de; GARCÍA-FALCÓN, Juan Manuel. A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 13, n. 1, p.123-140, jan. 2011.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LÓTFI, Samir. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. : o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [s.l.], v. 13, n. 6, p. 48-76, dez. 2012. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-69712012000600004>.

SHANE, S. e VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p.217-226, Jan 2000.

SILVA, M. T. D. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 01, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/04.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

SUSIN, Nathália. **O Modelo Transteórico de Mudança Aplicado às Organizações**. 2015. 26 f. Monografia (Especialização) - Curso de Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

TANG, J.; TANG, Z.; ZHANG, Y. LI, Q. The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, v.12, n.4, 2007, p.383-397.

TERNOSKI, Anne et al. Diferenças de perfis e papéis do gerente e do líder e seus impactos na Geração Y. *Fae*, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 148-161, jun. 2016.

TOURINHO, N. **Chefia Liderança e Relações Humanas**. Belem: Fiepa, 2011.

VELOSO, E. F. R., TREVISAN, L. N., AMORIN, W. A. C. de, SILVA, R. C. da, FISCHER, A. L., & DUTRA, J. S. Brazilian human resources in a polarized Latin America. *Internex Revista Eletrônica de Negócios Internacionais* v.3, p.1-15. 2014.

WANG, C.L. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurial Theory & Practice*, July 2008, p.635-657.

Watson, T. Organization theory and HRM. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Orgs.), **The Oxford handbook of human resource management**. New York: Oxford University Press. p. 108-127, 2007.

WILDER Jr. J. W. New concepts in technical trading systems. NY: Trends Research; 1981.

WIKLUND, Johan. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, v.24, 2003, p.1307-1310.

WU, M. Verifying the influences of leadership styles upon organizational performances: Balance-scored card implementation as a moderator. **Journal of International Management Studies**, v.9, n.1, p.25-37. 2014.

YOUSSEF, C. M.; LUTHANS, F. Positive global leadership. **Journal of World Business**, v. 7, n.4, p.539-547. 2012.

ZAHRA, S.A.; JENNINGS, D.F; KURATKO, D.F. The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurial Theory & Practice*, Winter 1999, p.45-65.

APÊNDICE A

Termo de autorização da pesquisa

Natal/RN, 26 de novembro de 2019.

Ao excelentíssimo dr. (nome completo do advogado líder de escritório);

Informamos que **Kelly Kercy Nogueira da Silva** matrícula 201823860 é aluna regular do Mestrado acadêmico em Administração da Universidade Potiguar CNPJ 084.800.710.001-40, encontra-se desenvolvendo sua pesquisa de mestrado cujo título é: **PIPELINE DE LIDERANÇA EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: O advogado líder**, sob a orientação do Professor Dr. Walid Abbas El-Aouar CPF: 323.770.374-53 e para tanto necessita coletar dados junto aos escritórios de advocacia desta cidade. Ressaltamos que os dados coletados individualmente serão mantidos em sigilo, e o relatório de pesquisa em formato de dissertação poderá ser alvo de possível publicação acadêmica, caso a organização queira, e que os dados de identificação poderão não ser revelados. Informamos, também, que se trata de um trabalho de cunho científico, vinculado à linha de pesquisa Estratégia e Organizações.

Desde já agradecemos sua valiosa colaboração.

Walid Abbas El-Aouar
Coordenador do Mestrado Acadêmico em Administração

APÊNDICE B

Proposições de Likert para identificação das passagens do pipeline de liderança em uma instituição de ensino privada, Mossoró, 2018.

Passagem 1 - Líder que gerencia a si mesmo para gerenciar aos outros							
Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT
1) Sou resistente às mudanças, pois quero continuar fazendo as atividades que lhe deram sucesso							
2) Acredito que para ganhar destaque é necessário valorizar mais os resultados do trabalho em equipe do que as competências técnicas da equipe.							
3) Acredito que os gestores devem parar de pensar somente em si e precisam começar a pensar nos outros							
4) Acredito que o conhecimento profundo dos processos da empresa pode ofuscar os meus subordinados diretos							
5) Concorro diretamente com meus subordinados diretos nas tarefas e acabo por concluí-las quando não me sinto satisfeito com uma abordagem diferente da minha.							

Passagem 2 - Líder que gerencia os outros para gerenciar gestores							
Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT
1) Compreendo as diferentes interfaces entre os departamentos e como funcionam as coisas no mercado que a empresa atua							
2) Acredito na necessidade de desenvolver novos relacionamentos com as pessoas de todos os níveis da organização							
3) Acredito na necessidade de desenvolver relações interpessoais para saber negociar com outros gestores e articular o trabalho entre as unidades diferentes da minha							
4) Lido com uma margem menor pra erros e sigo diretrizes mais gerais.							
5) Consigo identificar perfis de execução e de liderança em minha equipe para poder promover pessoas que sentem prazer em gerenciar e liderar uma equipe e não apenas aqueles que desenvolvem trabalhos técnicos de forma brilhante.							

Passagem 3 - Gerenciar gerentes para gerenciar funcional							
Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT

1) Acredito ser mais importante ouvir do que falar, além de coletar ideias e informações externas							
2) Acredito na necessidade de desenvolver novos relacionamentos com as pessoas de todos os níveis da organização							
3) Ajo como um líder, penso como um empreendedor e sei o suficiente sobre as estratégias e desafios do negócio.							
4) Tenho habilidade de trabalhar em equipe com outros gerentes de operações.							
5) Tenho capacidade de competir por recursos, conquistando-os para realizar as estratégias alinhadas com as do negócio.							

Passagem 4 - Gerente operacional para gerente de negócios

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT
1) Sou capaz de além de avaliar se uma determinada atividade é viável, ainda analiso a perspectiva de lucro a curto e longo prazo e administro custos e receitas.							
2) Equilibro as metas futuras e atuais							
3) Preciso assegurar que minha empresa oferece o produto certo, para o público certo, no mercado certo, com vantagem competitiva.							
4) Consigo tornar as questões de diversidade operacionais mais perceptivas.							
5) Paro de fazer alguma tarefa durante o dia para reservar um tempo para refletir e analisar.							

Passagem 5 - Gerente operacional a gerente de negócios

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT
1) Sou capaz de avaliar estratégias, fazendo os questionamentos corretos e analisando os dados para eleger as melhores com maior probabilidade de acerto.							
2) Desenvolvo e oriento os gerentes de negócios da minha empresa							
3) Desenvolvo e implemento estratégias de portfólio, avaliando e analisando quais delas podem ser eliminadas, alteradas ou acrescidas.							
4) Consigo avaliar se os gerentes têm capacidades básicas adequadas para vencer, ou seja, considero os recursos de forma objetiva, fazendo julgamentos baseados em análises e experiências.							
5) Valorizo o sucesso dos outros, conseguindo assim inspirar e apoiar gerentes de negócio que se reportam a mim.							

Passagem 6 - Gerente de grupo a administrador de empresa							
Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT
1) Entrego resultados financeiros e de faturamento							
2) Sou capaz de definir o direcionamento da empresa, sabendo para onde a empresa deve ser conduzida no contexto global.							
3) Sou capaz de administrar os relacionamentos sociais e o ambiente.							
4) Sou capaz de selecionar no ambiente interno, as pessoas certas, oferecer um feedback honesto, eliminar inconsistências, reconhecer e valorizar talentos de alta performance							
5) Aceito o fato de que meu desempenho é baseado em três ou quatro decisões de grande impacto por ano.							

Fonte: Charan, Drotter e Noel (2012) Adaptada