

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

**GESTÃO DE PESSOAS EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA:
PRÁTICAS DE LIDERANÇA E RETENÇÃO DE TALENTOS**



RESUMO

O objetivo dessa pesquisa é verificar como ocorrem as práticas de liderança e retenção de talentos em um escritório de advocacia. Para isso, deve-se identificar os estilos de liderança presentes na organização desse setor, verificar como ocorre o processo de retenção de talentos nesta e comparar as perspectivas dos líderes e liderados sobre como as práticas de liderança impactam a retenção de profissionais. A metodologia utilizada foi de caráter qualitativo, no qual foi realizada a partir da elaboração de entrevistas semiestruturadas presenciais com todos os membros de um escritório de advocacia. Percebe-se que, no contexto das organizações advocatícias, marcadas por fatores como a pressão por resultados, alta demanda de trabalho e a exigência de atualização e aperfeiçoamento técnico contínuos, práticas de liderança e retenção de talentos se mostram essenciais para superar os desafios da área. Por fim, o estudo corrobora a aplicação prática dos conhecimentos acerca da gestão de pessoas ao identificar diversas práticas gerenciais que podem ser utilizadas pelos gestores a fim de tornar o processo de tomada de decisão mais eficaz e permear um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Palavras-chave: Liderança; Retenção de Talentos; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This research aims to examine how leadership and talent retention practices take place in a law firm. To this end, it is necessary to identify the leadership styles present in the organisation of this sector, to verify how the talent retention process occurs, and to compare the perspectives of leaders and subordinates on how leadership practices impact the retention of professionals. The methodology used was qualitative in nature, consisting of in-person semi-structured interviews conducted with all members of a law firm. It is evident that, in the context of law firms, marked by factors such as pressure for results, high workload, and the demand for continuous technical updating and improvement, leadership and talent retention practices prove to be essential for overcoming the challenges of the field. Finally, the study supports the practical application of knowledge on people management by identifying various managerial practices that can be employed by managers to make the decision-making process more effective and foster a healthier and more productive organisational environment.

Keywords: Leadership; Talent Retention; People Management.

36º ENANGRAD

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas constitui-se como uma área estratégica das organizações, objetivando aumentar seus desempenhos através do gerenciamento eficaz dos recursos humanos (BINOTTO, 2016). No âmbito dos escritórios de advocacia, essa prática agrega uma importância maior, dada a natureza especializada e competitiva do setor (GALLARDO, 2020). Nesse sentido, o autor infere que essa área da administração engloba a atração, retenção e motivação de advogados e demais profissionais, procurando alinhar suas competências profissionais às realidades organizacionais e ao dinamismo do mercado correspondente. Dentre as práticas dessa área, a função da liderança e a retenção de talentos são de suma importância, à medida que esses profissionais enfrentam grandes desafios relacionados à pressão por resultados, à alta demanda de trabalho e à exigência de atualização e aperfeiçoamento técnico contínuos (GALLARDO, 2020). Assim, o constante aperfeiçoamento dos talentos e uma liderança exemplar são essenciais para superar os desafios da área, possibilitando a formação de um espaço mais engajado e apto para gerar resultados sustentáveis no longo prazo (BOYATZIS, 2006).

Ademais, há a necessidade de promover uma conciliação saudável entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores e de conviver com a dificuldade de reter talentos em um mercado jurídico de intensa volatilidade (BITTAR; FAJARDO, 2024). Da mesma forma, verifica-se a necessidade de uma abordagem mais humanizada na gestão de pessoas, o que também deve ser aplicado em escritórios de advocacia, reconhecendo que os profissionais não são apenas recursos, mas indivíduos com aspirações, limitações e potencial de crescimento (BITTAR; FAJARDO, 2024). Os autores entendem que implementar programas que promovam a saúde mental, o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode ser um diferencial competitivo significativo.

O presente trabalho busca entender como ocorrem as práticas de gestão de pessoas em um ambiente advocatício e se, quando bem executadas, melhoram o ambiente de trabalho e a produtividade dos trabalhadores. Diante desse contexto, a pesquisa tem como questão problema: como ocorrem as práticas de liderança e retenção de talentos em um escritório de advocacia? Como objetivo geral, procura-se verificar como ocorrem as práticas de liderança e retenção de talentos em um escritório de advocacia. Os objetivos específicos deste estudo visam: 1) Identificar os estilos de liderança de um escritório de advocacia; 2) Verificar como se dá a retenção de talentos de um escritório de advocacia; e 3) Comparar as perspectivas dos líderes e liderados sobre como as práticas de liderança afetam a retenção de talentos.

Para atingir tais objetivos, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso em um escritório de advocacia do setor trabalhista de Fortaleza-CE. Foram realizadas sete entrevistas, com líderes e liderados, que foram gravadas e transcritas. Este trabalho é iniciado por esta introdução, seguida do referencial teórico sobre a liderança nas organizações e retenção de talentos nas organizações e dos fundamentos da gestão de pessoas em escritórios de advocacia. Em seguida, os processos metodológicos apresentam a descrição da natureza e caracterização da pesquisa, a descrição da organização a ser estudada, a apresentação do instrumento de coleta de dados, o procedimento de coleta de dados e a análise dos dados. Por fim, as considerações finais da pesquisa e as referências utilizadas na elaboração desta pesquisa são apresentadas.

2. LIDERANÇA E RETENÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança pode ser caracterizada como uma junção de competências e comportamentos que possuem a condição de tornar um indivíduo apto a qualificar um grupo de pessoas, tendo como base o respeito, a capacidade de convencimento e o estímulo em prol do objetivo almejado (FERREIRA; MARTINS; SANTOS, 2021). A função de liderar vai além da capacidade de ordenar, abrange também o dom de inspirar, motivar e ser visto como exemplo por parte dos indivíduos pertencentes às organizações (ISRAEL, 2021).

Dentre os estudos realizados no âmbito da liderança, a teoria dos três comportamentos de liderança, proposta pelo psicólogo alemão Kurt Lewin, Ronald Lippitt e

Ralph White, em 1939, ganha destaque (SILVA; SANTOS; MARQUES, 2022). O estudo identificou três principais estilos de liderança: autocrático, democrático e por delegação ou liberal. Entre cada uma das possibilidades há diferenças que, quando em contraste, influenciam na dinâmica interna dos escritórios, na motivação dos funcionários e na eficiência na entrega dos resultados (SILVA; SANTOS; MARQUES, 2022).

No estilo de liderança autocrático, os líderes se atentam às estruturas hierárquicas da instituição, procurando atender demandas que estão diretamente ligadas às tomadas de decisão encarregadas a eles (FRIES; KAMMERLANDER; LEITTERSTORF, 2021). Assim, os autores concluem que o líder autocrático procura centralizar o poder de decisão, o qual é tomado de maneira unilateral, excluindo os colaboradores do processo. Diante disso, cria-se um ambiente onde as condições para o surgimento de novas ideias são limitadas, pois não há incentivos para o desenvolvimento dos colaboradores e nem a possibilidade destes em opinar e o nível de relacionamento entre líder e liderado é baixo (RETONDO, 2016).

Por sua vez, o estilo de liderança democrático visa garantir que membros façam parte dos processos e decisões, ao permear a inclusão e colaboração no meio laboral, fomentando a percepção de valorização dos colaboradores (FIERRO; VIVALDA, 2017). Portanto, no modelo democrático, há uma descentralização da figura de autoridade e o envolvimento dos demais membros no processo de tomada de decisão (SILVA; SANTOS; MARQUES, 2022). Nesse sentido, os autores concluem que o líder detentor dessas características se utiliza de debates, *feedbacks* e um diálogo aberto para democratizar o acesso às decisões e trazer seus subordinados para a esfera da gestão organizacional.

Por fim, o estilo delegativo pressupõe muita confiança entre líderes e funcionários (SANTOS; ASSUNÇÃO; LIMA; TÓFOLI, 2010). Nele, a implementação de uma supervisão mínima possibilita que os profissionais tenham autonomia para lidar com as tarefas. Esse tipo de líder assume que seus colaboradores são imprevisíveis e, por esse motivo, não há interesse em controlar nem compreender suas características pessoais (CAMPOS; SÁNCHEZ; PEREZ, 2020). É comum a presença de objetivos não tão bem definidos, o que acarreta a redução dos processos de planejamento interno da instituição. Entretanto, a ausência do líder nos processos da organização pode acarretar em reações negativas por parte de seus subordinados, aos quais podem assumir posturas mais individualistas e passar a ignorar seus superiores (DURAN-SEGUEL; GALLEGOS; CABEZAS, 2019).

No campo da gestão de pessoas, os processos de atração, seleção, integração, desenvolvimento, retenção e motivação dos colaboradores são incorporados visando alinhar suas habilidades e potencialidades às demandas das empresas (LEITE, 2013).

A retenção de talentos é uma das consequências que uma empresa pode apresentar ao possuir uma cultura organizacional que priorize aprimorar as qualidades e competências de seus colaboradores (AZEREDO, 2019). Dessa forma, o ambiente de trabalho necessita do respeito e da satisfação dos colaboradores, para incrementar o grau de envolvimento entre as partes e, portanto, o grau de comprometimento.

Além disso, o desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização contribui para seu diferencial competitivo, uma vez que um quadro técnico mais qualificado gera impactos diretos na percepção externa da empresa (DUTRA, 2016). No mais, o mesmo enfatiza que a procura pelo desenvolvimento profissional também pode partir dos próprios indivíduos, especialmente em cenários de intensa competição interna.

Dentro dessa perspectiva, destaca-se a especialização como um importante objetivo do treinamento e desenvolvimento (MARRAS, 2005). Profissionais especializados têm um grau de competência maior para lidar com situações atípicas e de maior complexidade. No mais, estratégias de desenvolvimento e retenção de profissionais também podem ser aplicadas nas organizações, incentivando o compartilhamento de conhecimentos e experiências por profissionais com maior tempo de experiência e corroborando com o engajamento organizacional (MARRAS, 2005).

A retenção de talentos, ferramenta relevante para a redução da taxa de rotatividade de um escritório, pode ser alcançada à medida que a área de gestão de pessoas alinha seus objetivos com os de seus indivíduos (Al ARISS *et al.* 2013). Ações voltadas a flexibilização

das regras laborais, como adaptação de horários, trabalho remoto e licenças de trabalho por conta de situações pessoais, também são importantes para a valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (GUERRERO; BORGES; AMARAL, 2024).

3. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

A advocacia é definida como o exercício profissional privativo dos advogados, que abrange a representação em processos judiciais e atividades extrajudiciais como consultoria jurídica, assessoria e direção jurídica (BRASIL, 1994). O artigo 15 da Lei n.º 8.906/1994 (BRASIL, 1994) dispõe sobre sociedades advocatícias, nas quais os advogados podem se organizar em sociedade simples com objetivo de prestar serviços na esfera da advocacia, desde que os sócios sejam advogados inscritos na OAB, o nome da organização derive do nome dos sócios, tenha o registro aprovado pela Ordem dos Advogados, esteja sujeita ao código de ética, comunique e registre qualquer modificação no contrato social e use os meios digitais seguindo os limites éticos da publicidade advocatícia.

Durante os anos 1990, o Brasil passou por grandes mudanças econômicas que serviram como indutores de uma transformação nesse meio profissional. Através da inserção da economia brasileira no cenário internacional, empresas estrangeiras passaram a investir seu capital no Brasil e muitas se tornaram clientes das bancas, aumentando a competitividade do mercado jurídico. Essas mudanças tiveram impacto direto nas grandes sociedades de advocacia brasileiras, passando a implementar um novo formato organizacional que portasse aspectos gerenciais semelhantes aos de empresas privadas, como agressividade na captação e retenção de clientes, eficiência operacional, excelência na prestação do serviço e geração de lucro. A adoção do pensamento empresarial influencia as formas e metodologias de trabalho, dado que o aumento do caráter complexo das funções laborais corrobora com que as demandas se dividam em áreas especializadas do conhecimento jurídico (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014).

Nesse contexto, a necessidade de especialização também é um fator a ser levado em consideração nesses estabelecimentos. Advogados mais qualificados são constantemente requisitados no mercado jurídico, o que implica em maiores investimentos na formação e atualização do quadro de funcionários. O mesmo ainda indica que a especialização também exige um maior grau de planejamento, uma vez que os profissionais devem ser alocados em áreas que correspondam a seus campos de conhecimento e competências (FREITAS, 2006).

Ademais, verifica-se a imperiosidade de uma abordagem mais humanizada na gestão do capital humano em escritórios de advocacia, reconhecendo que os profissionais não são apenas recursos, mas indivíduos com aspirações, limitações e potencial de crescimento (LAGE; MORAIS; OLIVEIRA; DUARTE; FERREIRA; GODINHO, 2023). Implementar programas que promovam a saúde mental, o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode ser um diferencial competitivo significativo. Tais iniciativas não apenas aumentam a satisfação e o engajamento dos colaboradores, mas também criam um ambiente organizacional mais resiliente, inovador e preparado para enfrentar as constantes mudanças e demandas do mercado jurídico.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, ao qual baseia-se em uma abordagem interpretativa acerca do objeto de estudo em seu cenário natural (DENZIN; LINCOLN, 2006). Utilizou-se o estudo de caso com entrevistas semiestruturadas como principal estratégia metodológica, permitindo uma compreensão direta das dinâmicas organizacionais, diferentes perspectivas entre líderes e liderados e a retenção de talentos. Atendo-se ao objetivo de analisar, de maneira aprofundada, as práticas de gestão de pessoas em um escritório de advocacia, com ênfase na liderança e retenção de talentos, o estudo teve caráter descritivo, procurando observar, registrar e analisar os fenômenos decorrentes dessa condição (RAUPP; BEUREN, 2006).

No mais, a pesquisa consistiu num estudo de caso, que se deu em um escritório de advocacia do setor trabalhista de Fortaleza, Ceará. A banca de advocacia, composta por dez colaboradores, é considerada atualmente, de acordo com os critérios de faturamento elaborados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, de médio porte, possui como principais clientes indivíduos conveniados com sindicatos, com os quais a organização mantém relações. Como exemplo, citam-se instituições sindicais como o Sindicato dos Servidores do Tribunal Regional do Trabalho da Sétima Região e a Federação dos Trabalhadores no Serviço Público Municipal do Estado do Ceará. No mais, a organização encontra-se dividida em três departamentos: jurídico, processos e atendimento ao cliente, e financeiro. Cada departamento é representado pela figura de um(a) supervisor(a), encarregado(a) de gerir as atividades de seu determinado setor e relatar informações importantes aos seus superiores.

Foram realizadas sete entrevistas individuais com todos os membros da organização. As perguntas foram formuladas aos líderes e liderados, a fim de atingir os objetivos específicos do estudo. Alguns exemplos de perguntas foram: como você avalia o seu estilo de liderança no ambiente de trabalho? (aos líderes); como os colaboradores percebem a atuação da liderança no ambiente de trabalho? (aos liderados); quais fatores mais contribuem para que os profissionais permaneçam no escritório? (aos líderes); e quais fatores fazem você permanecer no escritório? (aos liderados).

As perguntas relacionadas à identificação dos estilos de liderança foram formuladas com base nos pensamentos dos autores Retondo (2016) e Campos; Sánchez; Perez (2020). Os questionamentos ligados às práticas de retenção de talentos tiveram como inspiração Marras (2005). Por fim, aquelas voltadas às perspectivas dos líderes e liderados sobre como as práticas de liderança afetam a retenção de talentos foram influenciadas pelas ideias de Fierro; Vivalda (2017) e Azeredo (2019).

As aplicações das entrevistas com os membros da organização foram conduzidas no mês de junho do ano de 2025. Primeiramente, uma pequena reunião foi realizada com os líderes da organização com a finalidade de explicar a ideia da pesquisa e obter autorização para fazer do escritório o ambiente a ser estudado. Garantida a permissão, os colaboradores foram abordados, individualmente, em seus locais de trabalho e, de forma breve, foram apresentadas as características do estudo a estes.

As entrevistas foram realizadas em uma das salas de reunião da empresa com nove membros, dividindo-se entre dois líderes e sete liderados. Antes do início da gravação da entrevista, os indivíduos foram novamente informados a respeito das características do estudo. Após a autorização dos entrevistados, fornecida de forma verbal, as entrevistas foram gravadas e transcritas. As gravações variaram com relação ao tempo, os participantes ficaram livres para dissertar a respeito dos temas abordados pelo tempo e maneira que julgassem mais conveniente.

A respeito do perfil dos entrevistados, apresentado no Quadro 1, percebe-se que a organização dota de sete liderados e dois líderes. Isso sugere a prevalência de uma dinâmica interna caracterizada por estruturas enxutas e um número baixo de colaboradores e, por consequência, influencia diretamente o processo de tomada de decisão e sistemas de poder. **Quadro 1 – Perfil dos entrevistados**

Entrevistados	Idade	Gênero	Formação
Líder 1	50	Masculino	Graduação em Direito; Mestrado e Doutorado em Direito Constitucional; Pós-doutorado em Direitos Humanos; especialização em Direito do Trabalho, Relações Internacionais, Direito Internacional Público; MBA de Gestão Empresarial.
Líder 2	80	Masculino	Graduação em Direito.
Liderado 1	49	Feminino	Graduação em Gestão de RH, Pedagogia e Direito.
Liderado 2	39	Masculino	Graduação em Direito; especialização em Direito Processual Civil Individual e em Gestão Pública.

Liderado 3	44	Masculino	Graduação em Direito; Especializações em Processo Civil e Direito Previdenciário.
Liderado 4	38	Feminino	Ensino Superior Incompleto em Direito.
Liderado 5	40	Masculino	Graduação em Direito.
Liderado 6	38	Masculino	Graduação em Direito.
Liderado 7	55	Feminino	Graduação em Filosofia e Sociologia; Pós-graduação em Psicologia Organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), passando pelas etapas: a) da pré-análise do material: escolha dos documentos a serem analisados; b) a formulação das hipóteses e objetivos e a construção de indicadores que sustentem a interpretação do material; c) a exploração do conteúdo para orientar o material sob a ótica das hipóteses formuladas e do referencial teórico; e d) o tratamento dos resultados obtidos e obtenção de resultados concretos.

O conteúdo obtido foi transcrito em sua completude e, posteriormente, analisado. Tal análise consistiu na elaboração de códigos que foram organizados em categorias sobre três temas: estilos de liderança na perspectiva de líderes e liderados, retenção de talentos na perspectiva de líderes e liderados e impactos da liderança na retenção. Os códigos e categorias

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Estilos de liderança na perspectiva de líderes e liderados

A respeito dos estilos de liderança presentes na organização advocatícia, percebe-se que a maioria conferiu respostas que dialogam mais com o estilo democrático e delegativo de liderança dos superiores. Nessa amostra, não foi identificada nenhuma condição que corroborasse com características autoritárias dos gestores.

Quadro 2 – Estilos de liderança na perspectiva dos líderes e liderados

Categorias	Códigos	Citações
Liderança Democrática	Decisões discutidas	Geralmente tudo é feito aqui de maneira é... discutida, deliberado, como é que vão ser tratada as questões... e decidido e é sempre tratado uma estratégia pra atingir o objetivo. (Liderado 3)
	Divisão de demandas por familiaridade	Divide com quem tem mais familiaridade nem determinado assunto, determinado cliente (processo orientado pelos líderes). (Liderado 2)
	Reunião de equipe	A depender da decisão é feita uma reunião com a equipe. É... pra tratar de assuntos mais específicos em si, É... que tenha... que demanda... e um assunto que seja mais específico então é tratado com toda a equipe, principalmente com os advogados. (Liderado 4)
	Proximidade dos líderes	Esse formato onde a gente tem uma liderança mais próxima e que a gente pode contribuir, né? Com a gestão através da... do ponto de vista da gente, através do que a gente entende enquanto empresa, enquanto perspectivas, né? Eu compreendo que seja o melhor formato. (Liderado 5)
	Participação dos liderados	Nesse formato que a gente se utiliza aqui, a gente tem a possibilidade de participar dessa gestão colocando a experiência do dia a dia. (Liderado 5)
	Autonomia com supervisão	Eu vejo uma liderança bem aberta assim, que nos deixa bem livres para manifestar todos os nossos desenvolvimentos, as nossas atribuições, né? Nós temos como base uma gerência que nos encaminha pra fazer nossas tarefas diárias, mas sempre sendo supervisionados. (Liderado 7)

	Grandes decisões são reportadas	A gente tem um pouco mais de liberdade a não ser que seja algo assim, um processo estratégico, um cliente que seja de fato um amigo, uma coisa que a gente tenha que fazer essa reportagem. (Liderado 6)
	Líder participa das decisões	Do ponto de vista estratégico das ações, também quando se trata de... de definir algumas estratégias nas ações consideradas mais complexas ou mais desafiadoras do escritório. Eu também tendo a ter uma participação importante. (Líder 1)
	Líder toma decisões jurídicas	Eu me ateio mais a essas, né? Quando tem a ver com a complexidade de uma ação que requer algo que eu posso contribuir mais que é com a minha experiência, com minha vida, com o meu... com a minha expertise mesmo. (Líder 1)
Liderança Delegativa	Liderança com autogestão	Todo mundo já sabe o que tem que fazer e sabe que ter uma liderança recorre como necessário mas é as coisas, é... as tarefas efetivamente, elas no dia a dia, na rotina, elas se dão... elas ocorrem... se dão mais baseadas na autogestão, mesmo das tarefas e a liderança, ela é natural. (Liderado 1)
	Distância física do líder	Antes da pandemia, o doutor Inocência (líder) costumava vir quase que diariamente pro escritório. Então, de alguma forma a gente tinha um... se reportava com mais facilidade, né? Depois da pandemia, isso já deixou de... existe, assim, alguns casos mais importantes, aí a gente remete pra eles uma petição pra uma correção ou tira uma dúvida ou pergunta qual é a orientação. (Liderado 6)
		Eu sou liderança natural porque sou sócio e tenho a maior experiência. Fui eu que fundei o escritório. Mas é... como eu também já estou com 80 anos, né? Já de algum tempo eu não frequento mais o escritório. (Líder 2)
	Líderes nem sempre são consultados	Na rotina do dia a dia não dá pra gente sempre consultar nem sempre o doutor Inocência e nem sempre o doutor Marcelo. (Liderado 6)
	Autogestão com base na experiência	A gente já sabe, mais ou menos, o que é que eles pensam de cada coisa que não necessitaria mais de tá ali provocando eles no dia a dia. (Liderado 6)
	Liderança intelectual	Eu me ateno mais a... vamos dizer assim, a liderança intelectual. Mostrar uma pessoa capaz de criar um network importante pro escritório. (Líder 1)
	Decisões administrativas autogeridas	As decisões administrativas, elas são tomadas a partir de uma estrutura que tem uma secretária que seria uma secretária executiva que cuida da parte administrativa junto com um estagiário de administração. (Líder 1)
	Transferência de liderança	Eu não tenho, digamos, uma preocupação propriamente de exercer uma liderança na instituição. Pelo contrário, eu tenho interesse de fortalecer a liderança do Marcelo, que é o gestor maior. (Líder 2)
	Reconhecimento institucional pela atuação pública	Ter também uma... tanto eu como o Marcelo, uma atuação fora do escritório, extra do escritório, também de muita... de uma certa expressividade na área social e política, digamos. De modo que isso tudo contribui pra que o escritório tenha uma respeitabilidade pública, tenha um reconhecimento como instituição do... social do Estado do Ceará. (Líder 2)
	Não participa das decisões técnicas	Nas decisões técnicas, digamos assim, jurídicas, eu não tenho participado, não tenho participado, como já disse, eu não... eu não, eu não tô mais frequentando o escritório. (Líder 2)
	Autonomia administrativa do líder presente	Eu procuro entregar ao Marcelo... encaminhar, digamos assim, encaminhar para o Marcelo essas decisões. Principalmente as administrativas, porque ele é que... é o que está no dia do

		escritório. Ele tem a liberdade total de realizar essas decisões, sempre com meu apoio. (Líder 2)
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor da monografia (2025).

Os dados demonstram a fluidez da troca de informações entre líderes e liderados da organização, de maneira que estes, segundo a afirmação, se comunicam de tal forma que existe um grau de consulta interna dos colaboradores mesmo em grandes decisões organizacionais. Esse resultado se encaixa na lógica da liderança democrática, caracterizando-se, principalmente, pela capacidade do líder de incluir o posicionamento dos membros da organização no processo de tomada de decisão (FIERRO; VIVALDA, 2017).

A respeito da divisão de demandas por familiaridade, os dados sugerem que os líderes dividem as funções e demandas seguindo as especificidades técnicas e profissionais de cada indivíduo, servindo como uma estratégia eficaz para aumentar o grau de satisfação pessoal e motivação dos funcionários, evidenciado por Freitas (2006).

Outros colaboradores indicaram a presença de fatores como a realização de reuniões de equipe, a proximidade da liderança nos processos internos, a participação dos liderados na gestão da organização, a conciliação entre autonomia e supervisão dos colaboradores e o reporte de informações mais complexas aos superiores. Todos esses elementos condizem com o estilo democrático, pois facilitam a inserção de todos os indivíduos nos processos gerenciais e, em especial, na tomada de decisão (FIERRO; VIVALDA, 2017).

Entretanto, há quem se manifeste de forma a sugerir traços de liderança delegativa. A conduta de um dos líderes foi, na opinião de um liderado, marcada por um maior distanciamento físico após a pandemia da Covid-19, passando a transferir parte de suas tarefas cotidianas para terceiros. Essa característica configura-se no espectro da gestão por delegação, conforme esta procura estabelecer um grau de supervisão mínima, conferindo uma maior relação de confiança entre os membros da organização (SILVA; SANTOS; MARQUES, 2022). Entretanto, o liderado 5 menciona a proximidade da liderança, exercida por outro líder da organização, que se manteve mais presente e participativo no escritório.

A autogestão, mencionada pelo liderado 1 e 6, e a não necessidade de consulta para muitas situações do cotidiano, alegado pelo liderado 6, também são condições associadas ao estilo delegativo, à medida que estas suportam um modelo ao qual os indivíduos têm mais liberdade e flexibilidade para exercer suas funções do dia a dia (SANTOS; ASSUNÇÃO; LIMA; TÓFOLI, 2010). Ao analisar os estilos de liderança sob a concepção dos próprios líderes, verifica-se que o líder 1 avalia sua liderança como democrática enquanto o líder 2 assume um posicionamento delegativo.

No âmbito democrático, o gestor converge com os comentários da maioria de seus subordinados, ao destacar sua participação ativa nas decisões estratégicas da organização. Pressupõe-se, portanto, que este esteja diretamente inserido nas dinâmicas internas ao tomar decisões baseadas nas trocas de informações e respeito às necessidades individuais de seus subordinados. Isso se torna ainda mais evidente quando o mesmo líder, em outro comentário, afirma assumir uma postura ativa nas decisões de cunho jurídico, pois este teria mais expertise nessa área de atuação.

Divergindo dessa lógica, o outro líder demonstra um distanciamento físico, evidenciado sua condição delegativa de atuação, passando a se portar como uma figura de cunho institucional e confiando nos outros membros para tomar as decisões (SANTOS; ASSUNÇÃO; LIMA; TÓFOLI, 2010). Em outras afirmações, o mesmo indica se preocupar com o fortalecimento da liderança do líder 1, o que reforça a condição de transferência de responsabilidade no estilo delegativo, abordado por Duran-Seguel, Gallegos; Cabezas (2019). Percebe-se, também, a convergência de informações entre o que disse o líder 2 e o liderado 6 a respeito da atuação do referido gestor, especialmente no contexto pós pandêmico.

Apesar de constatada a existência dessa divisão de estilos entre o grupo dos superiores, o líder 1 também traça comentários que se relacionam com características liberais de atuação. Ao mencionar a condição de interdependência da estrutura administrativa da instituição, o mesmo fortalece o pensamento de Duran-Seguel, Gallegos; Cabezas (2019) pois

a autogestão parte de uma necessidade fomentada a partir de uma “não liderança” dos superiores nesse setor da empresa.

5.2. Retenção de talentos na perspectiva de líderes e liderados

Diante do quadro de retenção de talentos na perspectiva dos liderados, nota-se uma divisão praticamente igualitária entre fatores inerentes à organização e aspectos relacionados a especificidades pessoais de cada indivíduo. Entretanto, dentre os comentários da primeira categoria, quase todos mencionam um ambiente de trabalho positivo, enquanto apenas um faz referência às características do diálogo organizacional.

Quadro 3 – Retenção de talentos na perspectiva dos líderes e liderados

Categorias	Códigos	Citações
Fatores Organizacionais	Ambiente de trabalho positivo	O ambiente de... ambiente de trabalho, o coleguismo, a afinidade que a gente já tem, é... cada um já conheceu a forma de trabalhar do outro. (Liderado 2)
		Que faz que eu permaneça tanto tempo aqui seria um ambiente agradável no trabalho. Bons colegas de trabalho, bons superiores e... faz com que eu não tenho interesse em sair daqui, porque sou reconhecido, valorizado. (Liderado 3)
		Em relação ao ambiente de trabalho em si. Eu tô aqui há 8 anos, me sinto, já de casa mesmo, não tenho nada a reclamar do... da liderança e sim do escritório, né? Começando lá em cima até né... então assim, um ambiente harmonioso, a equipe boa de trabalhar. (Liderado 4)
		É o ambiente, certo? É bem-estar do ambiente que... aqui, desde que nós começamos, nunca ouve... não há aquela competição, ninguém tá competindo com ninguém, ninguém tá querendo é... passar perna em ninguém, como a gente vê em outros... a gente vê tem outras empresas. (Liderado 6)
	Diálogo organizacional	Possibilidade de ter um ambiente organizacional em que há um diálogo, há uma possibilidade de propor demandas, de propor mudanças, de propor alterações. Isso é um fator muito importante também. (Liderado 5)
	Cultura organizacional abrangente	É uma grande sociedade que até aqueles que são minoritários de fato participam dessas dessas... dessa... dessa sistemática, que eu acho que já se tornou um costume. (Líder 1)
	Ambiente confortável e digno	Eles trabalham em condições físicas bem adequadas, bem importantes, né? Confortáveis, em local, realmente, confortável e adequado. Acho que muita dignidade, o escritório. (Líder 2)
	Clima organizacional saudável e amigável	Acho que não há, digamos, sentimentos de pressão sobre os trabalhadores, sobre os advogados, sobre os empregados. Acho que a gente tem um ambiente bastante saudável, bastante, digamos assim, bastante amigável. (Líder 2)
	Prestígio da instituição	É a questão da perspectiva profissional, né? Porque o escritório, como eu já disse, tem tido, ao longo dos anos, participação em grandes questões, grandes conflitos judiciais. (Líder 2)
Fatores Pessoais	Afinidade com a área de atuação	Então essa proximidade com o trabalho... com a... com o próprio serviço, a prestação de serviço que a gente faz. O nosso público que a gente atende é um dos fatores importantes. (Liderado 5)
	Valorização financeira	É... a mim é... eu acho que é a valorização no sentido financeiro mesmo. (Liderado 1)
		Claro que tem um elemento financeiro também, as pessoas precisam sobreviver. (Líder 1)
	Desenvolvimento profissional	Através das lideranças é... com esse desenvolvimento é... deu certo eu desenvolver até o meu próprio lado profissional nessa

		parte que eu não tinha antes. Dessa forma, assim, pra mim foi muito bom e eu só tenho a crescer. (Liderado 7)
	Identificação com o modelo de negócio	Mas é uma atuação que... que também significa ir participar de plenárias sindicais, de debates, de movimentos sociais e de atos públicos. Então, há uma identificação geral com essa tipicidade do escritório e o fator ideológico eu acho que ajuda muito. (Líder 1)
	Liberdade de autogestão	Aqui no nosso escritório não tem propriamente esse negócio do ponto rígido, se a pessoa tá... tem que levar o filho pra escola, leva-se, a pessoa ter que levar a mãe no hospital, vai, se tiver doente, descansa. Não precisa sair pedindo, não precisa sair justificando, não precisa sair sendo autorizado. Todo mundo sabe, mais ou menos, todo mundo sabe o que tem que fazer. (Líder 1)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

No tocante ao fator organizacional mais citado, avalia-se que os relacionamentos pessoais entre os membros da organização estão bem estabelecidos, indicando um senso de companheirismo e gerando a percepção comum de valorização no ambiente de trabalho. Esse reconhecimento é fundamental para ter êxito na retenção dos profissionais na empresa, conforme afirma Azeredo (2019). Essa percepção se alia aos demais comentários, que procuram enfatizar o coleguismo existente entre os colaboradores, um ambiente harmonioso e a inexistência da condição de competição interna. Além disso, a afirmação do liderado 5 relaciona-se com o pensamento de Silva; Santos; Marques (2022), o diálogo aberto é a base da condição democrática das instituições, sob a qual todos conferem de maior participação interna.

No mais, como fator pessoal, a afinidade com a área de atuação desses profissionais surge como um aspecto relevante para a permanência destes, uma vez que existe uma identificação de valores pessoais e objetivos institucionais que, por sua vez, contribui com o aumento nos níveis de motivação e satisfação pessoal. Tal ideia é abordada por Al Ariss *et al* (2013), ao comentar sobre o alinhamento ideológico entre colaborador e empresa e como a atuação por área de interesse fortalece esse processo de retenção.

A respeito da possibilidade de desenvolvimento profissional dentro da empresa, os relatos expõem que as oportunidades que surgiram dentro da organização no tocante ao seu desenvolvimento na esfera profissional foram um fator determinante para sua permanência. Essa perspectiva de crescimento é benéfica não só apenas aos funcionários como também para a própria organização, que pode se utilizar da qualificação do quadro técnico como um diferencial competitivo e construir uma percepção externa positiva (DUTRA, 2016). Mesma circunstância evidenciada nas respostas dos liderados, os líderes também se dividem entre as duas categorias, com os comentários mais bem distribuídos entre os códigos identificados.

O líder 2 reforça a existência de um clima organizacional positivo. Para ele, a inexistência do sentimento de pressão no ambiente de trabalho reforça o caráter saudável das dinâmicas internas e colabora com o senso de coleguismo entre os colaboradores. Essa avaliação diverge do cenário típico de um escritório de advocacia, à medida que estes comumente expõem seus profissionais a alta demanda de trabalho, pressão por resultados e exigências de aperfeiçoamento técnico (GALLARDO, 2020).

O mesmo entrevistado também menciona as características físicas do ambiente. Para ele, os colaboradores têm ao seu dispor instalações físicas bem estruturadas e confortáveis, o que fortalece o sentimento de valorização, pertencimento e ajuda a compreender a baixa taxa de rotatividade do escritório. No mais, ele destaca que o escritório possui uma marca consolidada no mercado, sendo o prestígio adquirido pela instituição um grande motivo para que os profissionais associem seus nomes a ela.

Categorias	Códigos	Citações
Relação entre líder e liderado	Líderes democráticos	É a liderança... É porque é exatamente pelo fato de a liderança ser... é... ser democrático, essas... a questão da consulta, da gente ser escutado e de se dá forma mais ou menos coletiva. (Liderado 1)
	Confiança mútua	E pelo fato também de existir uma confiança e que, com o passar do tempo, ela também se naturalizou, né? Existe uma confiança mútua. As pessoas confiam umas nas outras e os líderes confiam na gente. (Liderado 1)
		Tem a questão da confiança em si. Os líderes, tanto em mim como na... isso, querendo ou não, é um dos fatores principais pra eu estar aqui até hoje e pretendo continuar. (Liderado 4)
	Proximidade dos líderes	Acho que esse contato que eles têm, próximo, de sem tanta formalidade, até essa amizade, inclusive. (Liderado 2)
	Diálogo organizacional	Essa é a possibilidade do diálogo, essa possibilidade de propor, de conversar sobre as demandas... eu acho que é um ponto crucial, muito importante. (Liderado 5)
	Escuta ativa dos líderes	Então, eles me ouvem de uma forma que eu acho isso diferenciado dos outros trabalhos que eu fiz, entendeu? (Liderado 7)
	Liderança intelectual	E eu acho que intelectualmente mesmo, né? Acabei de dar uma palestra pra uma federação de trabalhadores de educação sobre o conflito Israel/palestino. Tem nada a ver com a nossa atuação nos processos, mas na hora em que eu apareço com isso, eu me mostro a liderança diferenciada e isso tem sido muito nossa marca. (Líder 1)
Atitudes que favorecem os liderados	Flexibilidade de horários	Em relação a... a ser flexível também com horários, também. Em relação a esse tipo de informação... é... da organização em si no escritório também, né? (Liderado 4)
	Liberdade de trabalho	Eu acho que o fato de... de deixar a equipe tranquila no ambiente de trabalho é um fator importante. Eu não sou o cara que fica botando pressão nas pessoas. (Líder 1)
	Possibilidade de crescimento profissional e acadêmico	Eu percebo que nos grandes escritórios, muitos advogados não podem fazer mestrado porque não tem como conciliar o tempo. Aqui, a gente ajuda, né? (Líder 1)
		Todas as vezes que as pessoas querem fazer alguma coisa, querem escrever um artigo, lançar um livro, fazer um determinado curso, eles sempre têm apoio do escritório, sempre teve o apoio do escritório, de forma bastante forte, né? (Líder 2)
	Participação no lucro	São advogados associados, mas mesmo os que não são advogados, são empregados, todos têm participação, todos os valores que entram no escritório. Então é uma sociedade diferente, é onde o trabalhador participa do lucro... do resultado financeiro da organização. (Líder 2)

Novamente, o líder 1 menciona a inclusão de todos os membros na sistemática do escritório. Tal observação reforça o clima de coleguismo e parceria entre os funcionários evidenciados pelos entrevistados ao longo das entrevistas. Entrando nos motivos de cunho pessoal, o líder 1 explora as características de autogestão do escritório. O comentário se relaciona ao nível de confiança entre líderes e liderados ao indicar que os funcionários possuem liberdade para ajustar seus respectivos horários de trabalho conforme os elementos da esfera privada se desenvolvem. A importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos indivíduos e como os gestores devem aplicar ações voltadas à flexibilização das regras laborais para atingir essa finalidade (Guerreiro; Borges; Amaral, 2024).

Outrossim, o mesmo líder também menciona aspectos financeiros e a identificação com o modelo de negócio como definidores desse processo. Ele entende que os advogados, para além das funções de escritório, também atuam externamente por meio da contribuição em plenárias, debates, movimentos e atos públicos. Esse fator ideológico, segundo o entrevistado, seria um dos grandes motivos para a retenção dos indivíduos. Por fim, tanto os líderes como os liderados entram em sintonia quando mencionam os mesmos aspectos contribuintes para a retenção de talentos, como o ambiente de trabalho saudável e a identificação com a área de atuação jurídica do escritório.

5.3. Impactos da liderança na retenção de talentos na perspectiva de líderes e liderados

No tocante aos impactos da liderança na permanência dos funcionários, a grande maioria dos liderados citou fatores condizentes com a relação entre os dois grupos. Uma característica em particular, destaca-se entre as demais: a confiança mútua.

Quadro 4 – Impactos da liderança na retenção de talentos na perspectiva dos líderes e liderados

Categorias	Códigos	Citações
Relação entre líder e liderado	Líderes democráticos	É a liderança... É porque é exatamente pelo fato de a liderança ser... é... ser democrático, essas... a questão da consulta, da gente ser escutado e de se dá forma mais ou menos coletiva. (Liderado 1)
	Confiança mútua	E pelo fato também de existir uma confiança e que, com o passar do tempo, ela também se naturalizou, né? Existe uma confiança mútua. As pessoas confiam umas nas outras e os líderes confiam na gente. (Liderado 1)
		Tem a questão da confiança em si. Os líderes, tanto em mim como na... na equipe toda é... isso, querendo ou não, é um dos fatores principais pra eu estar aqui até hoje e pretendo continuar. (Liderado 4)
	Proximidade dos líderes	Acho que esse contato que eles têm, próximo, de sem tanta formalidade, até essa amizade, inclusive. (Liderado 2)
	Diálogo organizacional	Essa é a possibilidade do diálogo, essa possibilidade de propor, de conversar sobre as demandas... eu acho que é um ponto crucial, muito importante. (Liderado 5)
	Escuta ativa dos líderes	Então, eles me ouvem de uma forma que eu acho isso diferenciado dos outros trabalhos que eu fiz, entendeu? (Liderado 7)
	Liderança intelectual	E eu acho que intelectualmente mesmo, né? Acabei de dar uma palestra pra uma federação de trabalhadores de educação sobre o conflito Israel/palestino. Tem nada a ver com a nossa atuação nos processos, mas na hora em que eu apareço com isso, eu me mostro a liderança diferenciada e isso tem sido muito a nossa marca. (Líder 1)
Atitudes que favorecem os liderados	Flexibilidade de horários	Em relação a... a ser flexível também com horários, também. Em relação a esse tipo de informação... é... da organização em si no escritório também, né? (Liderado 4)
	Liberdade de trabalho	Eu acho que o fato de... de deixar a equipe tranquila no ambiente de trabalho é um fator importante. Eu não sou o cara que fica botando pressão nas pessoas. (Líder 1)
	Possibilidade de crescimento profissional e acadêmico	Eu percebo que nos grandes escritórios, muitos advogados não podem fazer mestrado porque não tem como conciliar o tempo. Aqui, a gente ajuda, né? (Líder 1)
		Todas as vezes que as pessoas querem fazer alguma coisa, querem escrever um artigo, lançar um livro, fazer um determinado curso, eles sempre têm apoio do escritório, sempre teve o apoio do escritório, de forma bastante forte, né? (Líder 2)
	Participação no lucro	São advogados associados, mas mesmo os que não são advogados, são empregados, todos têm participação, todos os valores que entram no escritório. Então é uma sociedade diferente, é onde o trabalhador participa do lucro... do resultado financeiro da organização. (Líder 2)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Sobre isso, o liderado 1 expõe que existe essa confiança. Esse fator, já evidenciado em outros comentários, representa uma peça fundamental nas dinâmicas internas da instituição, pois permite que os subordinados se sintam à vontade no ambiente de trabalho e consigam performar em alto nível. Dentro dessa perspectiva, Freitas (2006) desenvolve a ideia de que as estratégias gerenciais devem possibilitar esse apoio dos líderes aos demais membros, trazendo consequências benéficas à produtividade geral. No mais, a

liderança democrática também foi citada como uma influência positiva por parte dos superiores. Fierro; Vivalda (2017) corroboram com essa análise ao comentar que, ao aplicar o modelo de liderança democrático na instituição, os gestores são capazes de passar uma percepção de valorização aos subordinados.

Outras características mencionadas na relação desses dois grupos foram a proximidade da liderança, escuta ativa desta e a presença de um diálogo organizacional. Vale ressaltar que todas dizem respeito à presença de uma comunicação interna fluida e multidirecional, à qual ambas as partes podem contribuir com a troca de informações. Apenas o liderado 4 menciona uma condição que não se conecta diretamente à figura da liderança. Com isso, destaca-se a condição dos colaboradores em terem mais controle sobre a sua jornada de trabalho, permitindo que eles consigam melhor conciliar demandas pessoais com as profissionais.

Nessa perspectiva, sabe-se que dentre os fatores que contribuem para reter talentos em organizações, a flexibilização de regras laborais apresenta-se como condição relevante nesse processo, devendo ser aplicada no ambiente de trabalho (Guerrero; Borges; Amaral, 2024). Diferentemente dos liderados, os líderes focaram nas atitudes voltadas ao favorecimento de sua equipe.

O primeiro líder entende que a sua influência de liderança contribui para a permanência dos demais profissionais, ao fazer uso de suas capacidades intelectuais, tanto dentro como fora da esfera de atuação do escritório. Isso cria uma diferenciação inerente à condição da organização e que provoca o sentimento de permanência de seus subordinados. Sobre a segunda categoria, o entrevistado procura fazer uma distinção clara entre o modelo de atuação de grandes escritórios de advocacia e da respectiva organização ao ressaltar a flexibilidade interna à qual os indivíduos podem fazer uso. Esse gestor ainda se alinha ao que alguns liderados comentaram sobre a liberdade que os funcionários possuem para desempenhar seus papéis. Denota-se uma divergência perceptível do que se verifica comumente em organizações, onde características como a pressão por resultados levam ao desgaste físico e emocional dos colaboradores (SANTOS; SILVA; CRUZ; LIMA, 2024).

Diante dos comentários coletados, fica nítida a divergência entre a instituição analisada e os demais exemplos encontrados no meio jurídico, sobretudo no que tange às características gerenciais, as quais Castelo Júnior e Tureta (2014) definem como práticas agressivas voltadas à captação e retenção de clientes e uma lógica mercadológica de geração de lucro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo tinha como objetivo verificar como ocorrem as práticas de liderança e retenção de talentos em um escritório de advocacia. Os resultados demonstraram que os líderes e os liderados percebem a existência de uma liderança com traços democráticos e delegativos, indicando um alto grau de confiança e diálogo entre eles. Também se verificou que os indivíduos têm liberdade para desempenhar suas funções e flexibilidade para conciliar suas vidas profissionais com as pessoais e acadêmicas. Ademais, percebe-se uma baixa taxa de rotatividade de profissionais, com a média de tempo de permanência sendo de treze anos.

Tais resultados divergem do cenário geral do mercado jurídico que apresenta características como uma forte pressão sob os colaboradores por resultado produtivo, jornadas de trabalho extensas, constante necessidade de aperfeiçoamento técnico e uma alta taxa de rotatividade de profissionais.

Como limitação, cita-se a pouca abrangência do objeto de estudo, que consistiu na análise de apenas um escritório de advocacia. Essa condição impossibilita que os resultados possam ser aplicados de maneira generalizada aos demais escritórios, uma vez que cada organização possui suas características e especificidades.

A pesquisa visa agregar com a aplicação prática dos conhecimentos acerca da gestão de pessoas ao identificar diversas práticas gerenciais, como programas de mentoria e flexibilização das regras laborais, que podem ser utilizadas pelos gestores a fim de tornar o

processo de tomada de decisão mais eficaz e permear um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Por fim, a pesquisa abre um leque de possibilidades para futuros estudos a respeito da gestão de pessoas em escritórios de advocacia. Dessa forma, é possível analisar essas organizações sob a perspectiva de outras teorias de liderança formuladas posteriormente ao modelo dos três estilos, abordado no estudo. Além disso, existe a possibilidade de aplicar os objetivos da pesquisa em escritórios de advocacia de áreas jurídicas e portes distintos, a fim de verificar se essas variáveis geram impactos nos resultados finais.

REFERÊNCIAS

- AL ARISS, A.; VASSILOPOULOU, J.; ÖZBILGIN, M. F.; GAME, A. Understanding career experiences of skilled minority ethnic workers in France and Germany. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 6, p. 1236–1256, 2013.
- AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>. Acesso em: 8 jul. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. 3. reimp. da 1. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BINOTTO, E.; LIMA, A. N.; SIQUEIRA, E. S.; SILVA, F. M. V. Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 3, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273749459009>. Acesso em: 13 jan. 2025.
- BITTAR, M. A.; FAJARDO, I. V. A importância da qualidade de vida no trabalho: impacto psicológico do ambiente organizacional. **Cadernos de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 6, n. 11, p. 626-644, jul./dez. 2024. ISSN 2674-9483. Disponível em: <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cadernospsicologia/article/download/4145/3083>. Acesso em: 16 fev. 2025.
- BOYATZIS, R. E. An overview of intentional change from a complexity perspective. **Journal of Management Development**, [S.l.], v. 25, n. 7, p. 607-623, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02621710610678445>. Acesso em: 23 mai. 2025.
- BRASIL. Lei n.º 8.906, de 4 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 5 jul. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm. Acesso em: 02 jul. 2025.
- CAMPOS, L. A. G.; SÁNCHEZ, A. R. M.; PEREZ, E. R. Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. **Apuntes Universitarios**, v. 10, n. 4, p. 156, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343986014_Importancia_de_los_estilos_de_liderazgo_un_a_bordaje_de_revision_teorica. Acesso em: 8 jul. 2025.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- DURAN-SEGUEL, I. M.; GALLEGOS, M. E.; CABEZAS, D. E. Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. **Revista Espacios**, v. 40, n. 40, p. 3, 2019. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>. Acesso em: 9 jul. 2025.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FERREIRA, A. S. et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento: suas características e a área de Recursos Humanos. **ResearchGate**, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/298339675_Gestao_por_Competencias_e_Gestao_do_Conhecimento_suas_caracteristicas_e_a_area_de_Recursos_Humanos_1. Acesso em: 14 maio 2025.
- FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. S.; SANTOS, L. F. Liderança nas organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **CIÊNCIA DINÂMICA**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 26–49, 2021. DOI: 10.4322/2176-6509.2022.016. Disponível em: <https://revista.faculdaadedinamica.com.br/index.php/cienciadinamica/article/view/74>. Acesso em: 30 jul. 2025.

- FIERRO, I.; VILLALVA, M. El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. **INNOVA Research Journal**, v. 2, n. 4, p. 155–162, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>. Acesso em: 9 jul. 2025.
- FREITAS, A. J. Globalização, ensino jurídico e a formação do advogado do século XXI. **Prismas: Direito, Políticas Públicas e Mundialização**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 243-255, jul./dez. 2006. Disponível em: publicacoes.uniceub.br/prisma/article/view/251. Acesso em: 10 jan. 2025.
- FRIES, A.; KAMMERLANDER, N.; LEITTERSTORF, M. Leadership styles and leadership behaviors in family firms: a systematic literature review. **Journal of Family Business Strategy**, v. 12, n. 1, p. 1-14, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>. Acesso em: 8 jul. 2025.
- GALLARDO-GALLARDO, E.; THUNNISSEN, M.; SCULLION, H. Talent management: context matters. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 4, p. 457-473, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>. Acesso em: 13 jan. 2025.
- GUERRERO, W.; BORGES, R. N.; AMARAL, M. da P. R. A flexibilidade no horário de trabalho e seus impactos na produtividade. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 4, n. 12, p. e7035, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N12-198. Disponível em: ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/7035. Acesso em: 11 jan. 2025.
- ISRAEL, C. R. Q.; Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, [S. l.], n. 24, p. 21-30, jun. 2021. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557>. Acesso em: 30 jul. 2025.
- CASTELO JÚNIOR, C.; TURETA, C. Sociedade de advogados: identidade profissional e formas de organização da advocacia empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 418–436, jul./ago. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/mv5DpzDxbXj55sSNGc4bBd/?format=pdf>. Acesso em: 02 jul. 2025.
- LAGE, P. H. Q.; MORAIS, T. S. D.; OLIVEIRA, A. S. de; DUARTE, A. P.; FERREIRA, M. S. Ângelo; GODINHO, L. A. de C. A proibição da mercantilização da advocacia e o uso das constelações familiares no âmbito de atuação do advogado. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, [S. l.], v. 13, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.famig.edu.br/index.php/libertas/article/view/371>. Acesso em: 18 fev. 2025.
- LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G de. A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: o caso Petrobras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 91-122, out./dez. 2013. Disponível em: www.redalyc.org/pdf/3312/331231868005.pdf. Acesso em: 09 jan. 2025.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- RETONDO, R. **O guia definitivo da liderança**. 1. ed. Consultoria Coach, 2016. Disponível em: <https://materiais.consultoriacoach.com.br/guia-lideranca>. Acesso em: 9 jul. 2025.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97. Disponível em: http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf. Acesso em: 12 jul. 2025.
- SANTOS, G. F.; ASSUNÇÃO, J. J. O.; LIMA, A. B.; TÓFOLI, I. Estilos de liderança: enfoque na Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor. **Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano**, Lins, SP, ano 1, n. 2, p. 35. jul./dez. 2010. Disponível em: https://moodle.unesp.br/pluginfile.php/51483/mod_resource/content/2/ARTIGO%20PARA%20ANALISE%20DO%20ESTILO%20DE%20LIDERANCA%20C3%87A.pdf. Acesso em: 18 fev. 2025.
- SANTOS, A. C. T. S.; SILVA, G. H.; CRUZ, L. M. P.; LIMA, L. P. S. Saúde mental dos colaboradores e o papel do RH na prevenção do burnout. **Etec Prof. Dr. José Dagnoni**, 2024. Disponível em: ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/20884/1/recursos humanos_2024_1_anaclaudiatordesdesadossantos_saude mental dos colaboradores e o papel do RH na prevenc.pdf. Acesso em: 10 jan. 2025.
- SEBRAE. **Categorias de formalização de empresas**. [S. l.]: Sebrae, [s.d.]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 mai. 2025.
- SILVA, J. T.; SANTOS, L. M. S.; MARQUES, I. C. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Editora Científica Digital**, v. 2, p. 23-40, 2022.