



Faculdade de Ciências da Educação e Saúde

Curso de Psicologia

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS GERAIS RELEVANTES EM UM ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA.**

ANA CÉLIA DE ALMEIDA

Brasília - DF

2008

ANA CÉLIA DE ALMEIDA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERAIS
RELEVANTES EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA.**

Monografia apresentada ao Centro Universitário de
Brasília – UniCEUB como requisito final para a
obtenção do grau de Psicóloga da Faculdade de
Ciências da Educação e Saúde (FACES).

Orientador: Prof^o. Msc. Antônio Isidro Filho.

Brasília –DF

2008

ANA CÉLIA DE ALMEIDA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERAIS
RELEVANTES EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA.**

Esta monografia foi aprovada pela comissão examinadora composta por:

Orientador: Professor Msc. Antônio Isidro Filho

Examinador: Professor Msc. Kleuton Izídio Brandão e Silva

Examinadora: Professora Leida Maria de Oliveira Mota

A menção final obtida foi:

Brasília, ____ de ____ de 2008.

Dedico este trabalho à minha amável mãe, grande guerreira e mestre por todo seu apoio e crença. À minha adorável e insubstituível irmã por suas broncas sinceras e seus intermináveis e proveitosos conselhos.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a Deus, por me dar a oportunidade de realizar tão importante conquista.

À minha mãe, meu exemplo de vida e construtora do meu id, razão do meu existir, agradeço por me ensinar o verdadeiro significado de ser humilde, por compartilhar comigo todo o carinho e coragem e principalmente por me dar a certeza de que sempre estará comigo. Te amo!

À minha irmã por estar sempre ao meu lado, por dividir comigo todos os sorrisos, todas as lágrimas, por confiar que podemos vencer tudo na vida e por me estimular sempre. Você é e sempre será muito importante.

Ao meu futuro esposo por seu companheirismo, mesmo tão distante, por me amar incondicionalmente, mesmo que eu não mereça tão imenso amor. Amo-te muito!

Aos amigos do trabalho, em especial ao Reginaldo Bacci, que a seu modo me apoiaram e me deram a oportunidade de exercer o que aprendi durante essa caminhada, agradeço a Manuela que me auxiliou durante todo o desenvolvimento do trabalho, mostrando-se tão disponível e auxiliando com suas pertinentes correções. Sem vocês, teria sido mais difícil!

Aos meus queridos avós (*in memorian*) que partiram, mas me ensinaram que sendo honesta se vai ao longe. Saudades.

Aos meus queridos e inesquecíveis Tio “Bezim” e Primo Carlinhos (*in memorian*), nunca esquecerei nossos momentos alegres, obrigada por terem proporcionado tantos sorrisos.

Ao professor Antônio Isidro, por permitir que este trabalho fosse concluso me auxiliando sempre, principalmente, por transmitir tranquilidade nos momentos de aflição e me fazer acreditar que conseguiria.

Aos mestres que se fizeram presentes em meu caminho durante essa caminhada, dividindo seus conhecimentos e acreditaram que eu seria capaz.

Enfim, a todos os amigos em especial ao Wesley e Carol meus psicoamigos, que estiveram presentes em diversos momentos da minha vida, compartilhando sempre sua alegria. Serei sempre grata.

“O homem só é feliz, se puder desenvolver e utilizar todas as suas capacidades e habilidades.”

Jostein Gaarder
(inspirado em Aristóteles)

RESUMO

O presente estudo é uma pesquisa de campo que teve como objetivo mapear competências gerais relevantes para atuação dos profissionais do segmento advocatício, em especial, profissionais atuantes na sociedade de advogados Reginaldo Bacci & Advogados Associados. Inicia-se com a apresentação teórica de diversos autores, relatando informações sobre os principais temas relacionados à Origem da Advocacia, sendo como a profissão era concebida e a real necessidade de uma nova forma de administração. Em seguida faz-se uma ligação com os temas Gestão de Pessoas e Gestão por Competências, um novo modelo de gerir empresas e que os profissionais de Direito, ainda de forma tímida estão buscando aderir visando um melhor resultado para a organização e seu funcionário. Em seguida apresenta-se o método da pesquisa, a forma como o trabalho foi desenvolvido, onde relata dados do público entrevistado e da organização e ainda como foram realizadas as entrevistas. O questionário foi elaborado pela autora deste trabalho, contando com a supervisão e correção do orientador da pesquisa. Ao término das entrevistas, transcreveu-se todas as falas e com as informações colhidas, tornou-se possível a realização da análise dos resultados. O procedimento seguinte foi a identificação das atividades que esses profissionais realizam no dia-a-dia, os conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas relevantes para desempenhar bem sua função. O mapeamento das competências gerais e específicas de cada cargo realizados com base nas falas dos entrevistados foi desenvolvido em seguida, utilizando-se da definição de Freitas e Brandão (2006). Durante a análise de resultados, relatou-se como supra mencionado, os conhecimentos, habilidades e atitudes que os profissionais consideram relevantes para uma melhor atuação, sendo os principais itens relatados, conhecimentos dos princípios do Direito, habilidade de relacionamento interpessoal e pró-atividade como atitude fundamental para o profissional do Direito. Para finalizar com o estudo, as competências mapeadas foram apresentadas para os profissionais atuantes na sociedade de advogados Reginaldo Bacci & Advogados Associados para validação, onde foram todas consideradas como relevantes e necessárias para um bom desempenho destes profissionais.

Palavras-chaves: Competências; Gestão por Competências, Gestão de Pessoas; Gestão nos escritórios de advocacia e Administração Jurídica.

ABSTRACT

This is a field study that aimed mapping the skills of professionals in the legal field, specifically attorneys at Reginaldo Bacci & Associates at Law. It begins with a theoretical approach on the history of law and lawyers, how the profession was conceived and the necessity to find a new form of management. Then it demonstrates a link between people and management skill and a new form of administration that is timidly beginning to be used by professional at law that will give companies a better outcome for itself and its employees. Afterword, it deals with the research method, how the study was developed. It gives information on the professionals interviewed, how the interview was organized and its results. The questions were prepared by the author, with the orientation and supervision of her research counselor. After the interview, the dialogue and the information were written so that it was possible to analyze the result. The next task was to identify the daily activity developed by the professional at Reginaldo Bacci & Associates at Law and there forth identify the knowledge, skills and attitudes relevant to the performance of their duties. In the sequence, the general and specific skills of each area within the firm were mapped base on the interviews and the Freitas and Brandão's (2006) definition silk were used. For these authors silk represents the combination of knowledge, skills and attitude of professional in a organizational context. The knowledge, skills, and attitude considered important by the Lawyers are the general principles of law, the ability to have relationships, and a pro-active attitude. At the end, the skills mapped were presented to the professionals at Reginaldo Bacci & Associates for validation, and all the silks were considered relevant and mandatory for the development of these professionals.

Key-words: skills, management by skill, human management and judicial administration.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.2. OBJETIVOS	13
<i>1.2.1. Objetivo Geral</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2. Objetivos Específicos</i>	<i>13</i>
1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Origem da advocacia	16
2.2. Noção de Competência	18
2.3. Gestão por Competências	24
2.4. Mapeamento de Competências	27
3. MÉTODO	30
3.1. Tipo de Pesquisa	30
3.2. População e Amostra	31
3.3. Instrumento de Pesquisa	32
3.4. Procedimento de coleta de dados	33
3.5. Procedimento de análise de dados	33
3.6. Limitações do método	34
4. RESULTADOS	36
5. DISCUSSÃO	44
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICE	56

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

1. FIGURA 01 – Competência como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização	21
2. FIGURA 02 – Classificação das Competências	22
3. FIGURA 03 – Dimensões das Competências.....	23
4. FIGURA 04 – Modelo de Gestão por Competências	25
5. QUADRO 01 – Exemplos de Condições e Critérios Associados a Competências	28
6. QUADRO 02 – Classificação de Competências Gerais.....	40
7. QUADRO 03 – Classificação das Competências Específicas do Advogado e Estagiário...	41
8. QUADRO 04 – Classificação de Competências Específicas da secretária.	42
9. QUADRO 05 – Classificação de Competências Específicas do Contador	43

LISTA DE TABELAS

1. TABELA 01 – Informações Sobre a Amostra Pesquisada.....	31
2. TABELA 02 – Classificação das Atividades Realizadas no Cotidiano.	36
3. TABELA 03 – Classificação dos Conhecimentos Necessários.	37
4. TABELA 04 – Classificação das Habilidades Necessárias.....	38
5. TABELA 05 – Classificação das Atitudes Necessárias.	39

1. INTRODUÇÃO

Diante das transformações decorrentes de fatores advindos do processo de globalização, as organizações tiveram que revisar sua forma de atuação, seus modelos e instrumentos de gestão, em particular àqueles direcionados ao gerenciamento de elementos humanos. Dessa forma, é possível perceber que tais transformações ocorridas no cenário global, modificaram significativamente as áreas de atuação dos escritórios advocatícios, os quais tiveram que sair de uma atitude metódica e da informalidade. Deixou de ser um negócio fácil, para ampliar conhecimentos e, com isso, alcançar bons resultados.

Selem (*apud* PEREIRA, 2006, p. 29) complementa:

Os escritórios de advocacia perceberam os efeitos do fenômeno da globalização através do aumento da demanda por serviços jurídicos mais especializados, das facilidades e rapidez na comunicação, e das alterações no perfil da atividade econômica dos clientes, o que, numa análise superficial, pode significar grandes oportunidades.

A intensa busca por serviços advocatícios exige que estas organizações invistam em uma boa forma de gestão, tendo em vista o aumento da procura por estes serviços e, ainda, a significativa expansão do mercado jurídico que a cada dia se torna mais competitivo.

Dados apontam que em 2006/2007 havia 16.517 indivíduos, entre eles, advogados e estagiários atuantes no mercado advocatício no Distrito Federal (Ordem dos Advogados do Brasil do Distrito Federal - OAB/DF, 2007/2008). Diante disto, os escritórios de advocacia têm como desafio desenvolver potencialidades, a fim de manter seu nível de competitividade. Pensar em formas de investimentos e reciclagens em sua gestão e na busca de profissionais que acrescentem criatividade à empresa (BORGES *et al.*, 2006).

Está aberta uma nova fase de prosperidade no setor. Para isso, é preciso que os profissionais da área quebrem a resistência e comecem a profissionalizar a gestão de seus escritórios e a buscar novas oportunidades de negócio. Afinal, a responsabilidade do advogado, perante à sociedade é imensa e indispensável para o aprimoramento das instituições e para a construção de uma sociedade mais justa e equilibrada.

Sabe-se que não é recente a preocupação dos escritórios em contar com pessoas preparadas para desempenhar bem uma função, mas, nos últimos anos, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pela qualificação de seus empregados, as organizações buscam investir na gestão de recursos humanos, em especial no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais.

A Gestão por Competências é, hoje, uma estratégia de altíssima relevância para as empresas, pois visa o desenvolvimento do indivíduo de maneira diferente, em busca de um melhor resultado (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004, citado em DUTRA *et al.*, 2008).

Os escritórios de advocacia buscam modificar o uso de seus recursos estratégicos visando alcançar excelência. Desta forma, tem sido dada atenção à Gestão por Competência, mas ainda não se tem uma postura única com relação a esse conceito, por não ser considerada uma atividade essencial e, por isso é facilmente eliminada para manter a rentabilidade da empresa.

Devido à crescente busca e curiosidade em torno deste tema, o presente estudo procurou responder o seguinte problema de pesquisa: quais são as competências profissionais gerais relevantes para o desempenho profissional em um escritório de advocacia?

1.2. OBJETIVOS:

1.2.1 Objetivo Geral

Mapear as competências profissionais gerais relevantes para o desempenho profissional em um escritório de advocacia.

1.2.2. Objetivos específicos

- Categorizar os itens relevantes para atuação advocatícia, identificados nas entrevistas com as pessoas pesquisadas;

- Identificar a percepção de importância das competências, conforme a percepção dos colaboradores da instituição;

- Analisar e sugerir as competências desses profissionais atuantes em escritório de advocacia.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O segmento jurídico busca mudar sua forma de atuação, com o objetivo de melhorar o funcionamento da sua administração, a fim de manter seu foco no atendimento diferenciado ao seu cliente. Diante disto, os escritórios procuram adaptar suas necessidades, devido à importância de um novo modelo de gestão, visando obter um bom resultado. Para alcançar este objetivo, Resende (2003) complementa, será sempre necessário que as organizações sociais e as pessoas tenham e, principalmente, mostrem competências. Como começa a ficar evidente, trata-se de um requisito fundamental para o bom desempenho de pessoas e organizações.

Ainda segundo Carbone *et al.* (2006), as competências são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, o conhecido CHA's, demonstradas no desempenho profissional inserido em determinado contexto organizacional, que somam à empresa e à pessoa. E esse mais novo modelo de Gestão por Competência parece ser o almejado pelos profissionais de Direito, pois o desenvolvimento é percebido tanto na organização quanto no profissional.

É necessário considerar que o sucesso da organização depende, também, de saber coletar, analisar e implementar as mudanças mediante as informações a serem utilizadas para a melhoria contínua das atividades da empresa. No caso do escritório de advocacia, as informações provenientes de pesquisas doutrinárias, normativas e jurisprudenciais necessitam muito mais do que um simples controle de informações, mas de pessoas capacitadas, para que as informações possam ser pautadas e estejam disponíveis para tomadas imediatas de decisões (PIETRO, 2007/2008).

Diante de tais informações, o presente estudo auxilia no sentido de mapear as competências (CHA's) relevantes para um melhor desenvolvimento da organização. As competências pessoais podem e devem ser melhoradas, para que o indivíduo esteja em constante capacitação. Vale ressaltar, também, a importância das competências organizacionais, pois essas são o diferencial de uma empresa no mercado. Contudo, alinhar e desenvolver ambas as competências contribui para o crescimento, eficiência e competitividade das duas partes, tanto o profissional quanto a organização.

Partindo disso, este trabalho mostra-se importante para a sociedade de advogados, já que por meio dele analisa-se a percepção dos participantes acerca de suas atividades, importância das competências e seu grau de domínio. Propende contribuir para uma visão

geral, de clara compreensão sobre um modelo de gestão que se consolida como de grande valor para as necessidades do escritório moderno e de seus colaboradores, sendo um meio possível e eficaz no ambiente organizacional.

O presente trabalho estrutura-se da seguinte forma: o primeiro capítulo trata desta apresentação. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, onde discorrerá sobre a Origem da Advocacia; Noção de Competência; Gestão por Competências e finaliza com o Mapeamento de Competências. O terceiro capítulo descreve o método e sua forma de utilização. Por sua vez, o quarto capítulo apresenta os resultados encontrados, sendo complementado com o quinto capítulo com a realização de sua análise e discussão. Por fim, o sexto capítulo trata da conclusão e recomendações finais sobre o trabalho em questão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem da Advocacia

A Advocacia, como defesa dos direitos de pessoas, bens e interesses teria nascido no terceiro milênio antes de Cristo, na Suméria, segundo dados históricos comprovados. De acordo com o Código de Manú¹, escrito em sânscrito e elaborado entre o século II a.C. e o século II d. C., os sábios em leis poderiam ministrar argumentos e fundamentos para quem necessitasse defender-se perante autoridades e tribunais. No Egito, proibiam-se as alegações oratórias, para que os juízes não fossem influenciados (PAES, 2004). Há quem localize na Grécia antiga, especialmente em Atenas, o berço da advocacia, onde a defesa dos interesses das partes, por grandes oradores como Demóstenes, Péricles, Isócrates, se generalizou e se disseminou (LOBO, 2007). Haja vista que desde os primórdios o Direito já se fazia importante na vida das pessoas, seja na sua formalidade, seja na sua informalidade, ou seja, nota-se no direito um dos pilares essenciais da formação que é conhecida como sociedade, uma vez que estabelece regras e padrões limítrofes de convivência, afetando de forma direta as relações entre indivíduos e Estado.

Diante de tais hipóteses, a existência da profissão não configura a existência de uma atividade profissional permanente e reconhecida. Essa só foi convertida como profissão organizada quando o Imperador Justino, constitui, no século VI, a primeira Ordem de Advogados no Império Romano do Oriente, obrigando o registro a quantos fossem advogar no foro. Vale ressaltar que o Alvará Régio de 24 de julho de 1713 declarou que poderia exercer a profissão de advogado toda pessoa idônea, mesmo que não fosse formado e não fizesse parte da Corte (LOBO, 2007). Percebe-se, durante este período, que o exercício da profissão de advogado era livre, e que o ofício da profissão era aprendido na prática, sendo pouco importante o nível de conhecimento e competência do indivíduo.

Com o transcurso do tempo, percebeu-se a importância da extensão e normatização do direito, sendo este responsável pelo cumprimento da lei e sua importância já se fazia presente desde a antigüidade mesmo que de forma tímida. A palavra Direito ganhou alguns conceitos, podendo ser entendida como correto, justo, honrado, íntegro ou até mesmo como o

¹ Na Índia antiga, preservou-se um código atribuído a Manú, personagem mítico, considerado "Filho de Brama e Pai dos Homens, as leis de Manú representam historicamente uma primeira organização geral da sociedade, sob forte motivação religiosa e política. Elas exemplificam a situação do direito nos povos que não chegaram a distinguir a ordem jurídica dos demais planos da vida social. Além de injusto o Código de Manú era obscuro e impregnado de artificialismo.

que é justo e conforme com a lei e a justiça (MICHAELIS, 2002). Com a evolução da sociedade, advieram também mudanças sociais, em contrapartida, surgindo desta feita a urgência dos profissionais se adaptarem à demanda de uma sociedade moderna e com seus vários níveis de habitantes, trazendo consigo a necessidade de especialização dos profissionais as quais não era mais possível atuar somente na prática.

No Brasil, a primeira organização da Advocacia surgiu após as Ordenações Filipinas, e em Portugal, no sec. XIII já faziam referência aos advogados. O ponto de partida como profissão reconhecida no Brasil dar-se-á com a criação dos cursos jurídicos, em 11 de agosto de 1827, adotados mais tarde pelas faculdades de São Paulo e Olinda (LOBO, 2007). Os advogados tiveram presença em praticamente todas as Constituições brasileiras. Tratava-se, sobretudo, de assegurar aos representantes da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB participação na realização de concursos para magistratura (PAES, 2004). Nota-se a valorização do segmento advocatício, visto que se fazia importante o conhecimento para que com isso o indivíduo alcançasse um bom desempenho agregando valor a si. Ressalta-se que a formação acadêmica do profissional do Direito não somente valorizou o segmento advocatício, de igual forma transformou a visão do indivíduo usuário dos serviços prestados por esses profissionais. Impulsionado pelo conhecimento adquirido no que tange ao uso de seu direito, o indivíduo passa a participar ativa e diretamente das transformações sociais e busca estar apto para inserir-se nas organizações.

Atualmente encontram-se traços evolutivos da Advocacia em vista do seu surgimento. O descompasso com a realidade profissional e social levou à necessidade de investir mais no capital humano, sendo com capacitações e novas formas de gestão, pois a manutenção de escritórios ou a participação em sociedade de advogados já não são mais requisitos imprescindíveis. A profissão tornou-se mais versátil. Não há que se cogitar exercer o ofício da Advocacia sem investimento na capacitação pessoal do profissional. Na sociedade moderna, escritórios de Advocacia gradativamente têm incorporado em seu capital social a valorização de seus profissionais. O empresário de direito que não alcança esse entendimento poderá ter dificuldades de adaptação e competitividade.

Paes (2004, p. 238) complementa, dizendo que na constituição de 1988, a Advocacia mereceu destaque especial, sendo considerada indispensável à boa administração da justiça. Nesse sentido, o artigo 133 cita que o advogado é indispensável à administração da justiça, sendo no exercício da profissão inviolável por seus atos e manifestações, nos limites da lei.

Contudo, todas as influências foram essenciais para consolidar o Direito, sua atividade processual e suas normas que regem o mundo globalizado, sendo o pilar das grandes organizações, que são dotadas de uma administração eficiente e a força do direito vêm consolidar essas relações.

2.2 Noção de Competência

Uma retrospectiva histórica sobre a origem do termo competência revela que no fim da Idade Média esse termo era relacionado à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou alguma instituição para apreciar e julgar certas questões (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar determinado ato (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Nem sempre foi assim. Com a Revolução Industrial e o advento do *taylorismo*, desenvolveu-se um modelo de gestão paralelo ao modelo hierárquico-funcional, desenvolvido por Fayol, no início do século XX, onde o homem era visto como mera peça de uma máquina. Usavam conceitos como superespecialização, centralização da decisão, hierarquia e ordem, pois remetiam a idéia onde seria a única maneira certa de fazer, controlavam as pessoas e esperavam deles uma postura passiva (FRANÇA et al., 2002).

Mais adiante, a competência passou a ser concebida como reconhecimento social sobre a capacidade do indivíduo pronunciar-se a respeito de determinado assunto, também como, valorização do indivíduo capaz de realizar certas tarefas (FREITAS; BRANDÃO, 2006). É importante e necessário que as organizações tratem as pessoas como um bem valioso e indispensável, e não mais como se fossem simples equipamentos, como era retratado no modelo *taylorismo-fordismo*.

A partir da década de 1970, o interesse pelo assunto estimulou o debate teórico e a realização de pesquisas acerca do termo competência. Entretanto, foi a partir do entendimento das transformações de natureza produtiva e social, as quais atingiram as economias industrializadas, no ano de 1980, que se pode compreender a relevância dos estudos sobre competências para as organizações (BITENCOURT *et al.*, 2004).

Na década de 1980, é possível perceber a existência de duas correntes. A primeira é a Escola Norte-Americana, representada por autores como Richard Boyatzis, 1982 e David McClelland, 1973. Esta entendia competências como um estoque de qualificações

(conhecimentos, habilidades e atitudes) que credenciava a pessoa a exercer determinado trabalho. A segunda é a Escola Francesa, representada por autores como Guy Le Boterf, 1999, e Philippe Zarifian, 1999. Ao contrário da primeira escola citada, esta associava a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (CARBONE *et al.*, 2006).

O transcurso do tempo fez com que o termo competência adquirisse diferentes conceitos, propostos por diferentes autores. No meio acadêmico e organizacional, a expressão competência tem sido muito utilizada. No entanto, é preciso entender o seu real significado, para que seja possível desenvolver algum trabalho com implicações positivas para as empresas.

Segundo Carbone *et al.* (2006), Thomas Gilbert, em 1978, foi o primeiro a discutir sobre o tema e ressaltou que a competência é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, conceito que engloba tanto o comportamento adotado pelo indivíduo como também as conseqüências, no que diz respeito às realizações. Para McClelland (*apud* FLEURY; FLEURY, 2004, p. 45) a competência é uma característica subjacente a uma pessoa, casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. McClelland, ao propor esse conceito, buscava ter algo mais efetivo do que simplesmente os testes de inteligência usados nos processos seletivos.

Ao analisar as características do conceito proposto por Looy (*apud* PINTO *et al.*, 2003), no qual competências seriam características humanas relacionadas com a eficácia e eficiência profissionais, seria possível que os profissionais responsáveis pela Gestão de Pessoas pudessem prever certos comportamentos e desempenhos dos funcionários, correlacionando, assim, competências individuais com o desempenho dos profissionais. Portanto, não poderia restringir a competência ao fazer bem algo. Assim sendo, a competência tem como característica que mais chama atenção ou pelo menos deveria, o refazer-se todos os dias de forma criativa, aberta à inovação.

Zarifian (2001) concorda com esse posicionamento, ao citar que competência seria quando o indivíduo, frente a situações profissionais com as quais se depara, tomasse iniciativa e assumisse responsabilidade. Portanto, esse autor defende que ao tomar iniciativa, o indivíduo mostra não ser simplesmente um robô. Ao contrário, mostra possuir liberdade para iniciar alguma coisa nova. Ao assumir responsabilidades, este indivíduo possui autonomia para tomada de decisões, tendo em vista que a responsabilidade é a contrapartida da

autonomia e da descentralização. Ainda, para este autor, a idéia de competência é associada à agregação de valor ao indivíduo, independente do papel desenvolvido na organização, isto é do cargo (ZARIFIAN, 2001).

O significado de competência que tem adquirido forças nos últimos tempos está relacionado com uma condição diferenciada de qualificação e capacitação do indivíduo para desempenhar suas atividades. Inicialmente mais aplicado às pessoas, em um segundo momento passou a ser usado, também, como requisito de bom desempenho de equipes, unidades e empresas (RESENDE, 2003). Este mesmo autor conceitua competência como resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência e auto-desenvolvimento; em suma, comportamento que engloba habilidade, interesse e vontade (RESENDE, 2000).

Medef (*apud* ZARIFIAN, 2001, p.66) define competência como uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir. Vale ressaltar que essa definição indica a mudança radical do que é preciso operar no tocante ao modelo do posto de trabalho. Sendo que a competência é realmente a competência do indivíduo e não a qualificação de um emprego e é avaliada em utilização de situação profissional.

Segundo Prahalad e Hamel (*apud* FLEURY; FLEURY, 2004, p. 46), competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Onde as competências seriam formadas a partir do recurso e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos. Em contrapartida, competência é definida no dicionário Webster's (2006) como idoneidade, aptidão e capacidade. Por fim, segundo Freitas e Brandão (2006, p. 98) o conceito mais aceito no meio organizacional e acadêmico é: "competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de um determinado contexto organizacional".

Pode-se observar que se deu sentido mais amplo e completo ao termo, quando se uniu a concepção que destaca as qualificações do indivíduo com a concepção que ressalta as realizações do mesmo no ambiente do trabalho. A noção de competência está assim associada a desempenho profissional, o qual exige do funcionário não só saber fazer algo, mas ser um bom profissional.

Portanto, percebe-se que existem várias definições de competência. Contudo, todas têm uma essência comum, o que torna difícil eleger uma delas como definitiva, visto que na realidade elas se completam. Entretanto, mesmo diante de tantos conceitos, as competências podem ser classificadas por diferentes tipologias, o que dependerá apenas da abordagem teórica adotada ou da finalidade a que se destina.

As competências humanas podem ser classificadas como técnicas e gerenciais tendo em vista que estão relacionadas à natureza do papel ocupacional desempenhado pelo indivíduo, segundo Cockerill (apud CARBONE *et al.*, 2006). Além do nível individual, o conceito de competência se aplica à equipe de trabalho e à organização. As competências organizacionais podem ser classificadas como básicas por representarem atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não são distintivas em relação à concorrência; e essenciais, por representarem atributos de caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais (GUIMARÃES *et al.*, 2006).

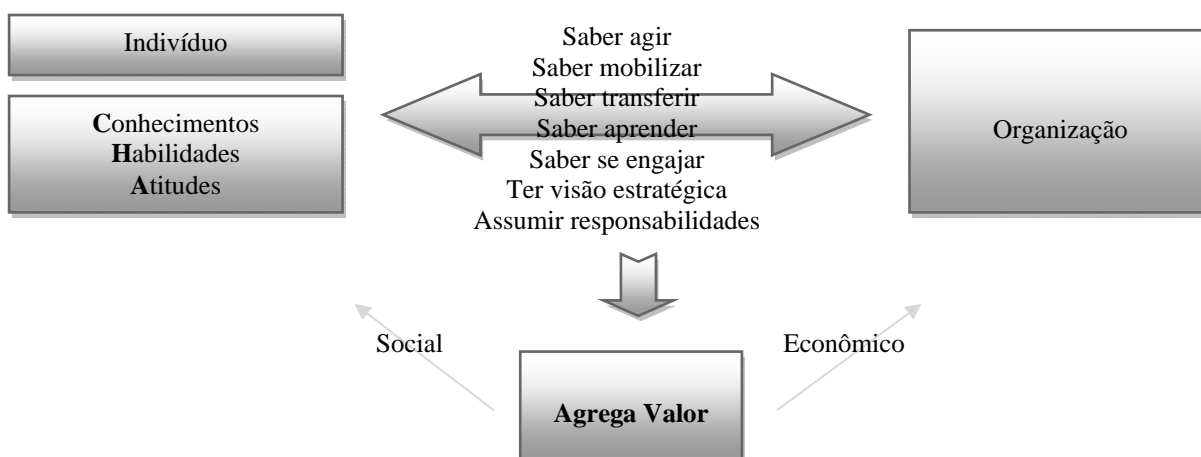


Figura 01 – Competência como Fonte de Valor para o indivíduo e para a Organização. Fonte: Fleury e Fleury (2001).

As competências organizacionais e essenciais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2004). Segundo ilustra a figura acima, de um lado tem-se a empresa transferindo os conhecimentos de que dispõe e lhe são úteis; de outro, há as pessoas, que, utilizando esses conhecimentos e contribuindo com suas competências individuais, agregam valor ao patrimônio da organização e, assim, resultam em agregação de valor para o indivíduo e organização, na medida em que colaboram para a realização de objetivos organizacionais e expressam o

reconhecimento social sobre a capacidade do indivíduo. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). A noção de competência aparece, assim, associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Permite que o indivíduo possa manter seus diferenciais e desenvolvê-los. Neste sentido a pessoa expressa competência quando gera um resultado no trabalho, agregando à ação conhecimentos, habilidades e atitudes. É de fundamental importância entender que a competência não se reduz a um conhecimento para o indivíduo, e que ao desenvolver competências essenciais para a organização, este indivíduo está investindo em si.

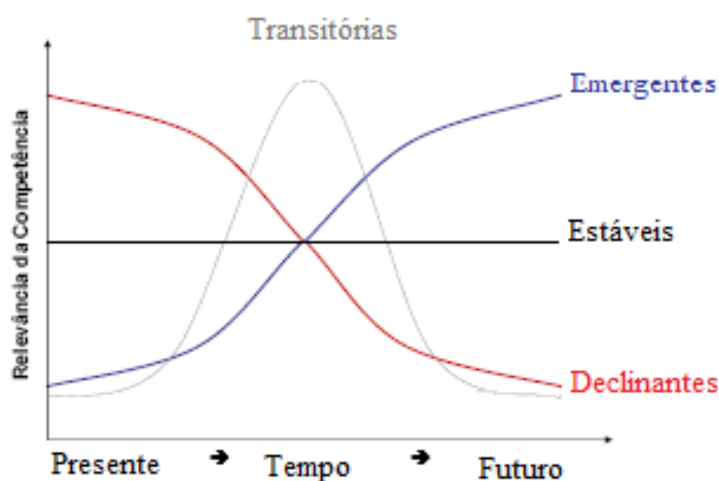


Figura 02: Classificação das competências. Fonte: Sparrow e Bognanno (*apud* Brandão, Guimarães e Borges-Andrade, 2002).

Ainda, as competências podem ser classificadas, conforme sugere Sparrow e Bognanno (1994), quanto a sua relevância ao longo do tempo, podendo ser emergentes, sendo aquelas que cresceriam no futuro, de acordo com o seu grau de importância, ao contrário das declinantes cujo grau de importância tende a diminuir no futuro, existem também as estáveis que tendem a permanecer relevantes, mantendo-se importantes ao longo do tempo e, por fim, as transitórias que se fazem importantes apenas em determinados momentos de crises e transições (CARBONE *et al.*, 2006).

Outra forma de entender o conceito de competência, sendo esta bastante conhecida no meio acadêmico e organizacional, seria através dos CHA's que são as dimensões ou pilares da competência, denominados como C- Conhecimento, H – Habilidade e A- Atitude.

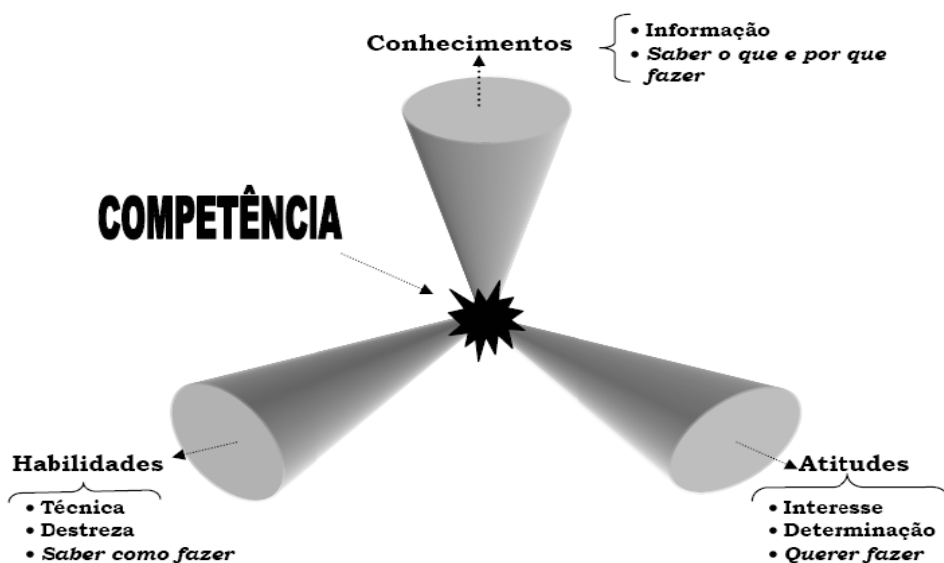


Figura 03 – Dimensões das Competências. Fonte: Durand (1998).

Durand (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES 2001, p.10) define competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes que não englobam só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

O *conhecimento* (saber) corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento, segundo Bloom et al. (*apud* CARBONE *et al.*, 2006), sendo os conceitos as informações que o indivíduo adquire pela aprendizagem obtida nas escolas, nos livros, nos trabalhos, informações essas que ele acumula ao longo da vida.

A *habilidade* (saber fazer) podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações; e motoras ou manipulativas, quando exigem, fundamentalmente, uma coordenação neuromuscular. Para Gagné e colaboradores (*apud* CARBONE *et al.*, 2006), habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos armazenados na memória no dia-a-dia, de forma produtiva.

A *atitude* (querer fazer), por sua vez refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Segundo Durand (*apud* CARBONE *et al.*, 2006), é o querer fazer, é o que impulsiona o indivíduo a executar suas habilidades e conhecimentos; está conexas aos sentimentos. É o querer ser e querer agir, que se relacionam com os valores, princípios e crenças do indivíduo.

Para Brandão e Guimarães (2001) tais dimensões são interdependentes, na medida em que, para a exposição de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios e

técnicas específicas e esteja disposto a desenvolvê-lo. Da mesma forma, a escolha de determinado comportamento na organização exige do indivíduo a retenção não só de habilidades, como também de conhecimentos e atitudes apropriadas. Na realidade as dimensões saber, saber fazer e saber agir estão inter-relacionadas e por vezes se confundem, pois trata-se de uma análise múltipla de dimensões que se referem ao indivíduo, ao grupo e à organização.

Carbone *et al.* (2006) ensina que é possível observar a aplicação sinérgica desses três pilares no trabalho, de modo que sua própria interdependência e sua complementaridade geram desempenho profissional, que é expresso através do comportamento que a pessoa manifesta no ambiente organizacional e pelas suas conseqüências, em termos de realizações e resultados.

2.3 Gestão por Competências

Ao longo dos últimos anos, percebeu-se que alguns fatores, dentre eles a forma de gerir pessoas, vinham causando grande desconforto no empregado, no empregador e em todos os profissionais de Recursos Humanos e responsáveis pela parte gerencial. Diante disto, compreendeu-se a necessidade de implementar novas práticas no âmbito de Gestão de Pessoas, valorizando, assim, o elemento humano de modo a trazer para a organização implicações mais concretas.

No Brasil, a Gestão por Competências é um tema relativamente recente. Desperta um interesse cada vez maior nos responsáveis pelo gerenciamento de pessoas, pelo fato de, quando bem elaborada e conduzida, permitir uma efetiva alavancagem nos negócios da empresa (PINTO *et al.*, 2003).

As características principais do modelo de gestão utilizados até aqui, têm bases formadas na Administração Científica, na qual as pessoas são vistas com responsáveis por um conjunto de atividades ou funções. Essa visão das pessoas tem sido responsável por distorções na análise e interpretação da realidade organizacional, gera instrumentos, processos e metodologias inadequadas para atuar sobre elas (DUTRA, 2004).

Diante disso, muitas empresas têm adotado a Gestão por Competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos níveis individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à realização de seus objetivos (CARBONE, *et al.*, 2006). Ainda segundo esse autor, a Gestão por Competências

propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas (seriam essas, as competências relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho) aliadas a outros recursos e processos, possam gerar e sustentar as competências organizacionais (seriam essas as competências inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas) necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.

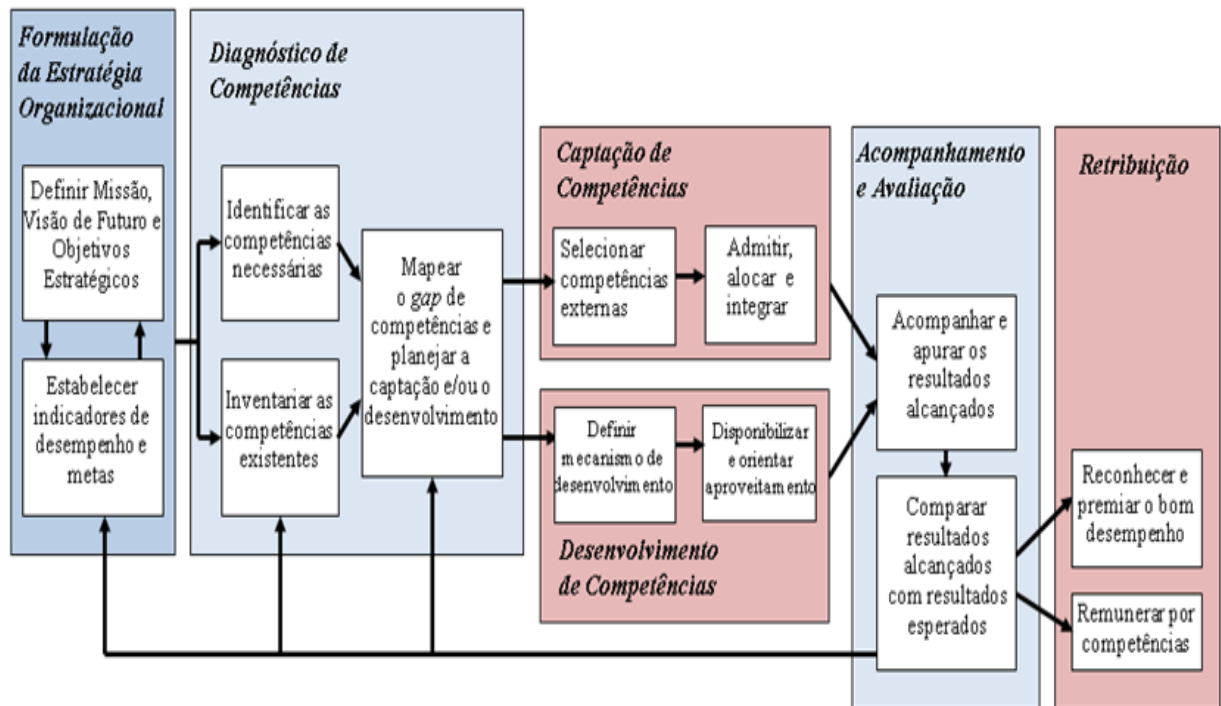


Figura 04 – Modelo de Gestão por Competência. Fonte: Brandão e Bahry (2005).

Souza (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) a Gestão de Competências é um processo contínuo cuja etapa inicial é a formulação da estratégia da organização. Nessa etapa conforme ilustra a figura acima, seria definida a missão, visão de futuro e os macroobjetivos da organização. Missão organizacional é o propósito principal ou a razão principal pela qual uma organização existe. A visão diz respeito ao estado futuro da organização, ou seja, aquilo que a organização deseja ser em um futuro próximo. Os macroobjetivos, por sua vez, representam os alvos a atingir ou a situação a ser buscada pela organização em um dado período de tempo.

A Gestão por Competência é um processo ininterrupto, é elaborada de acordo com o plano estratégico, a fim de direcionar melhor a captação e o desenvolvimento das competências essenciais para a realização dos objetivos e deve ser visto como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual.

Esta pressupõe que a empresa consiga discernir os resultados que almeja atingir a longo prazo e, além disso, adota uma estratégia coerente e que possa identificar e desenvolver em seus funcionários as competências para alcançar os propósitos organizacionais (PINTO *et al.*, 2003). É necessário avaliar com comparações reais as competências do sujeito com as que a empresa deseja.

Tilles (*apud* BRANDÃO; GUIMARÃES 2001) enfatiza nesse sentido, que a Gestão por Competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreiras, entre outras, para a captação e o desenvolvimento de competências necessárias para atingir seus objetivos.

Diante do exposto, a Gestão por Competências pode ser vista como um modelo de gestão que tem como principal objetivo identificar capacidades e potenciais que a organização e seus colaboradores possuem, assim como as competências essenciais para sua função, para que todos possam alcançar os objetivos da empresa, visando bons resultados para a organização e o funcionário.

Lerner (2002, p. 32 e 33) apresenta os quatro degraus que devem ser considerados para a coleta e análise de dados, por ocasião do desenvolvimento de modelos de Gestão por Competências, sendo: a) determinar uma metodologia de coleta de dados; b) condução de entrevistas com grupos focados e com cuidado – para colher dados completos e confiáveis, é necessário planejar o tempo e o que será perguntado; c) observação do local de trabalho – aproveite o máximo de informalidade e naturalidade do clima e fatos que acontecem no local de trabalho, isto poderá ajudar a consolidar uma avaliação, além da entrevista e por fim, d) o desenvolvimento de um modelo preliminar de Gestão por Competências Humanas – nesta etapa devem ser aproveitados todos os dados acumulados nas etapas anteriores, o que permitirá avaliar quais são as competências necessárias. A análise deverá permitir a elaboração de uma lista preliminar sobre habilidades, conhecimentos e características requeridas para o trabalho. Este modelo de gestão será utilizado como base para futuros estudos.

Será necessário que todas as pessoas de todos os níveis hierárquicos compreendam e colaborem com o programa de Gestão por Competências, não só na fase de planejamento, mas também durante toda a administração e principalmente no dia-a-dia (LERNER, 2002).

A implantação da Gestão por Competências é um processo que precisa ser bem planejado, pois faz-se necessário o envolvimento de toda a organização, assim como a

preparação de todos os membros para lidarem com uma série de desafios. Para isso, é necessário que o conceito de competência, o modelo e os objetivos estejam bem claros. Bitencourt e colaboradores (2004) despertam para a necessidade de observar, com muito cuidado, as práticas existentes; constatam o cuidado que se deve ter em articular competências e escopo remuneratório.

Diante do exposto, pode-se resumir que identificar todas as potencialidades e capacidades que a organização e seus colaboradores possuem é a principal função da gestão por competências, para que todos possam se desenvolver bem, alcançando os objetivos individuais e organizacionais.

Segundo Carbone e outros (2005), citados em Brandão e Bahry (2005, p. 181):

uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo para complementar uma boa gestão.

Percebe-se neste modelo de gestão a real necessidade de valorização do capital humano, gerando resultados satisfatórios à organização e, em suma, satisfazendo o indivíduo que nela trabalha.

2.4 Mapeamento de Competências

É importante diferenciar o modelo de descrição tradicional do perfil de cargos do modelo de descrição do perfil por competências, onde o primeiro é observado em função das tarefas que são desenvolvidas para compô-lo, independentemente dos valores e posicionamento estratégico da empresa no mercado. Em contrapartida, o modelo de descrição do perfil por competências prevê o mapeamento das competências, resultando em competitividade e diferenciação para a organização.

Sendo assim, o mapeamento de competências tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (CARBONE *et al.*, 2006). Segundo (ZARIFIAN, 2001) durante um procedimento de mapeamento de competências não se percebe vida na organização. Uma vez organizada essa reunião de competências, em torno das atribuições profissionais claramente identificadas, o essencial está feito e assim essa organização ganha vida.

Muitas organizações se interessam em conhecer modelos de competência humana para ajudá-las a identificar as habilidades essenciais, conhecimento e características do pessoal, necessárias para performances de trabalho bem-sucedido e para calibrar o foco do sistema de gestão de pessoas, para seu desenvolvimento (LERNER, 2002). Contudo, é importante que se tenha clareza dos métodos utilizados para realizar o trabalho de mapeamento, visando obter excelentes resultados.

É importante observar alguns cuidados aplicados a essa técnica, onde se deve evitar descrições muito longas, utilização de termos técnicos, ambigüidades, obviedades, duplicidades e a utilização de verbos que não expressam uma ação concreta, visando com isso, excelentes descrições de competências, pois se a descrição de uma competência não é clara essa é interpretada muitas vezes de forma errônea. Contudo, na elaboração do perfil de competências, é importante também, se ater ao surgimento de inúmeras competências, normalmente direcionadas individualmente ao que está sendo analisado, pois, as competências almejadas serão identificadas após uma análise objetiva de todas as competências encontradas inicialmente, resultando em um conjunto de competências profissionais adequadas para cada profissional do quadro de funcionários da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	Com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	Com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Quadro 01 - Exemplos de condições e critérios associados a competências. Fonte: Bandão e Bahry (2005).

A descrição de uma competência, portanto, representa um comportamento que indique o que o profissional deve ser capaz de fazer, o que é esperado deste profissional, esse comportamento é descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação,² conforme exemplo: “resolve problemas de álgebra”. Podendo acrescentar uma condição sempre que possível na qual se espera que o desempenho ocorra, “resolve problemas de álgebra sem utilizar calculadora” e, por fim, incluir um critério indicando um padrão de qualidade ou nível de

² De acordo com Carbone et al., (2006) estes procedimentos foram sugeridos por Mager (1990) para a formulação de objetivos instrucionais, mas se aplicam à descrição de competências.

desempenho satisfatório, “resolve problemas de álgebra, cada um deles em menos de 10 minutos e com exatidão” (CARBONE *et al.*, 2006).

O passo inicial desse processo consiste em identificar competências (organizacionais e humanas) necessárias para a consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada uma pesquisa documental na qual se inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional. Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam comparados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (*apud* CARBONE *et al.*, 2006).

Outra técnica bastante utilizada no mapeamento de competências é a entrevista, que é utilizada para comparar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, identificando, assim, as competências relevantes para a organização. Recomenda-se gravar o roteiro de entrevista para que no futuro possa facilitar o entendimento e compreensão das respostas (CARBONE *et al.*, 2006.). Contudo, podem ser utilizados, ainda, outros métodos e outras técnicas de pesquisas, como: entrevista em grupo, observação do tipo participante ou do tipo não participante, questionários estruturados com escalas de avaliação (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Concluída a entrevista, o segundo passo é definir o grau de importância das competências identificadas para os profissionais da organização, podendo ser utilizada segundo Brandão e colaboradores (*apud* CARBONE *et al.*, 2006), a escala de Osgood que utiliza adjetivos de significados opostos em seus extremos, onde o grau de importância seria avaliado da seguinte forma 1 – nem um pouco importante e 6 - extremamente importante. Poder-se-ia também utilizar a escala Likert, onde avalia o grau de importância sendo 1 – nada importante, 2 – pouco importante, 3 – razoavelmente importante, 4 – muito importante e 5- totalmente importante (CARBONE *et al.*, 2006.). É imprescindível ressaltar que, independente do tipo de escala escolhida, é necessário fazer uma validação semântica, para verificar se o enunciado não tem ambigüidades e avaliar as competências quanto ao nível de domínio, verificando, então, o *gap* ou lacuna de competências.

Por fim, uma vez realizado o mapeamento da lacuna de competências, pode-se então, planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento de competências profissionais, visando minimizar essa lacuna, bem como, retribuímos aos profissionais que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO E BAHRY, 2005).

3. MÉTODO

Este capítulo traz as informações sobre o trabalho realizado. Descreve o tipo de pesquisa, amostra, a construção do instrumento utilizado, procedimentos de coleta, análise dos dados e, por fim, as limitações encontradas. Como referencial teórico, utilizou-se da origem da Advocacia, desde os primórdios e da necessidade atual da utilização da Gestão por Competências, que atualmente está em ascensão e poderá mudar a forma de atuação da administração no segmento jurídico.

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é qualitativa, classificada como descritiva, aplicada e de campo. Gil (2002) cita que a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população. Esse mesmo autor completa que as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais, preocupados com a ação prática e geralmente são as mais solicitadas pelas organizações (GIL, 2002). É uma pesquisa de campo, por ser realizada no próprio local onde as características estão presentes, onde ocorreu o fenômeno (VERGARA, 2000). Neste caso um estudo realizado junto aos colaboradores da sociedade de advogados Reginaldo Bacci & Advogados Associados, com o objetivo de mapear as competências gerais necessárias para o grupo e verificar a importância de tais competências para o desenvolvimento do trabalho que realizam.

Utilizou-se, também, a pesquisa bibliográfica. Segundo Vergara (2000), esta pesquisa fundamenta as informações contidas neste estudo de acordo com informações publicadas anteriormente em livros, artigos, revistas sobre o assunto. Segundo Gil (2002), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Os materiais relevantes, conforme visto nos capítulos anteriores eram os seguintes: Competências, Gestão de pessoas, Gestão por Competências e Gestão nos escritórios de advocacia.

3.2 População e Amostra

O foco desta pesquisa são profissionais atuantes no segmento jurídico, em Brasília. O critério de escolha dessa sociedade de advogados, deu-se devido o interesse da pesquisadora em aprofundar conhecimentos dentro do seu ambiente profissional. A sociedade simples estudada doravante, denominada Reginaldo Bacci & Advogados Associados, existe há 5 (cinco) anos e conta com aproximadamente 21 (vinte e uma) pessoas atuantes em Brasília e alguns parceiros em cidades como Rio de Janeiro, Porto Alegre, Florianópolis e São Paulo, sendo: 13 (treze) advogados, 3 (três) estagiários, 1 (um) contador, 1 (um) gerente administrativo, 1 (uma) secretária, 1 (uma) copeira e 1 (um) office-boy. Os participantes são de ambos os sexos, com idades entre 21 (vinte e um) anos e 50 (cinquenta) anos. Todas as pessoas entrevistadas cursam ou têm nível superior, sendo: estagiários de direito, advogados, contador e secretária, cursando Psicologia. Para realização do presente estudo a amostra contou com a participação de 15 funcionários do quadro da organização estudada. Segundo Vergara (2000), a amostra escolhida não é probabilística e sim por acessibilidade, ou seja, os indivíduos pesquisados não foram escolhidos com base em procedimentos estatísticos e sim pela facilidade de acesso a tais pessoas.

Tabela 01 – Informações sobre a amostra pesquisada

Variável	Frequência	%
SEXO		
Feminino	05	33%
Masculino	10	67%
IDADE		
De 21 a 30 anos	09	60%
De 31 a 40 anos	03	20%
De 41 a 50 anos	03	20%
FORMAÇÃO		
Superior Incompleto	04	27%
Superior Completo	06	40%
Especialização	05	33%
OCUPAÇÃO PROFISSIONAL		
Advogado	10	66%
Estagiário	03	20%
Contador	01	07%
Secretária	01	07%
TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA		
Menos de 01 ano	07	47%
De 01 a 02 anos	02	13%
De 02 a 03 anos	02	13%
De 03 a 04 anos	01	07%
De 04 a 05 anos	01	07%
Acima de 05 anos	02	13%

Para descrição da amostra e demais resultados estruturou-se um roteiro de perguntas que foi aplicado sob forma de entrevista. No início da pesquisa, foram solicitados dados como sexo, idade, formação acadêmica, ocupação profissional e o tempo de atuação na empresa.

Pode-se perceber na Tabela 01 que o número de profissionais do sexo masculino na sociedade de advogados é maior do que o número de profissionais do sexo feminino; e o número de indivíduos com idade inferior a 30 (trinta) anos é bem maior do que os indivíduos com idade superior a 31 (trinta e um) anos, sendo a sociedade de advogados representada por pessoas mais jovens. É importante ressaltar que o número de indivíduos com nível superior é bem próximo do número de indivíduos com especialização.

Percebe-se, também, que a maior parte dos profissionais desta sociedade é composta por advogados e estagiários e que uma pequena porcentagem é composta por outras ocupações e que em sua grande parte estes profissionais exercem suas atividades na empresa há menos de 1 ano. Vale ressaltar que o número de profissionais que trabalham na empresa com o tempo entre 3 a 4 anos é o mesmo dos profissionais que trabalham entre 4 e 5 anos.

3.3 Instrumento de Pesquisa:

A pesquisa teve como objetivo mapear as competências profissionais gerais relevantes para o desempenho profissional em um escritório de Advocacia. Tendo em vista que as competências envolvem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's), Freitas e Brandão (2006) complementam citando que esse conjunto de CHA's deve ser expresso pelo desempenho profissional de um indivíduo dentro de um determinado contexto organizacional. Pelo exposto, o questionário foi desenvolvido com base em questões que pudessem facilitar o entendimento do entrevistado, em relação ao conteúdo e à identificação das características necessárias, e possibilitar à pesquisadora o mapeamento de competências nas entrevistas realizadas.

Para instrumento da pesquisa, utilizou-se um roteiro semi-estruturado, sendo que já continha questões pré-estabelecidas e, ao início de cada entrevista, explicou-se o conceito de competências segundo Freitas e Brandão (2006). Foram formuladas outras perguntas e questões importantes, durante as entrevistas, para esclarecer ou obter mais informações relevantes sobre o tema.

A pesquisadora elaborou o questionário com oito perguntas com supervisão e correções realizadas pelo orientador do estudo. Baseou-se na teoria sobre Gestão por

Competências e Mapeamento de Competências e buscou investigar, de acordo com a visão dos profissionais que atuam no segmento advocatício, quais as competências gerais relevantes para que eles possam desempenhar seu papel com excelência, assim como, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes eles acham importantes para esse desempenho. O questionário pode ser consultado por completo no apêndice, ao final deste trabalho.

3.4 Procedimento de coleta de dados:

Neste estudo devido à rotina dos profissionais e fluxo de trabalho as entrevistas ocorreram mediante disponibilidade de tempo de cada um e sucederam ao longo do mês de outubro do ano corrente nas cidades de Brasília e Porto Alegre. Em média foram entrevistados 4 (quatro) profissionais por semana. A pesquisadora se ateu ao cuidado de atualizar-se sobre as datas de viagens marcadas para os profissionais, que poderiam, ainda assim, sofrer alterações. Para não correr o risco de algum profissional não participar, buscou-se realizar algumas entrevistas fora do horário de expediente de trabalho.

Foi solicitado um tempo de aproximadamente 25 minutos para executar as entrevistas. Os profissionais quando disponibilizavam desse tempo, anunciavam-se para realização. Todas as entrevistas foram gravadas em um aparelho de voz eletrônico, para que fossem em seguida transcritas na íntegra. Inicialmente, havia uma breve explicação sobre a finalidade da pesquisa e também solicitou-se alguns dados pessoais para identificação da amostra pesquisada. Todos os colaboradores receberam as informações de forma direta. Após isso, iniciou-se a entrevista propriamente dita, onde foi solicitado pela pesquisadora que explanassem sobre as atividades realizadas no dia-a-dia para que pudessem, com isso, estabelecer maior relação e quebrar a resistência dos entrevistados, dando, assim, continuidade com as demais perguntas.

3.5 Procedimento de análise de dados

Após transcrever todas as entrevistas realizadas, buscou-se fazer a análise das informações tomando como base os pressupostos da análise de conteúdo que tem como fundamento conhecer o que está por trás das palavras sobre as quais se entrelaça, trabalhando a fala. É como se por meio de mensagens obtidas pudessem buscar a realidade. Baseou-se ainda, na análise documental que pode ser definida como um conjunto de operações, visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de

facilita, uma consulta ou referenciação, permitindo passar de um documento primário (bruto) para um documento secundário que seria a representação do primeiro (BARDIN, 2008). Então, o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação e o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

A análise de conteúdo desenvolve-se em três formas: a primeira é a pré-análise, onde se procede à escolha dos documentos, à formulação de hipóteses e à preparação do material para análise. A segunda é a exploração do material, que envolve a escolha das unidades, a enumeração e a classificação. A terceira etapa, por fim, é a constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos dados (GIL, 2002).

Utilizou-se, também, do procedimento conhecido como categorização que é conceituado como uma operação de classificação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos (BARDIN, 2008). Vale ressaltar que classificar determinados elementos em categorias, visa buscar a relação que cada um tem em comum com o outro, permitindo, assim, o seu agrupamento.

3.6 Limitações do método:

A aplicação do estudo não foi desenvolvida com todos os profissionais da equipe, devido a alguns contratempos, tais como: tempo e custos que a pesquisadora despenderia, tendo em vista que alguns profissionais residem em outros estados.

Contudo, as principais dificuldades encontradas para a coleta de dados foi com a falta de tempo dos profissionais residentes na cidade de Brasília em dispor alguns minutos para a realização das entrevistas. Outro fator foi a grande incidência de viagens, tornando difícil encontrar grande parte dos advogados em Brasília.

E por fim, a necessidade da pesquisadora em viajar durante a semana em que estava findando com as entrevistas e transcrições.

A demanda de trabalho dentro da sociedade simples estudada concentra-se em outros estados. Por esse motivo, alguns profissionais passam semanas viajando e algumas entrevistas tiveram que ser marcadas e remarcadas por inúmeras vezes. Uma das entrevistas foi realizada dentro do avião, devido à grande falta de tempo de um entrevistado, dificultando na hora da transcrição, e outra teve que ser realizada na cidade de Porto Alegre. Motivos como estes dificultaram o desenvolvimento do estudo.

Outra limitação foi explicar o que são competências para os profissionais e pedir que citassem exemplos, principalmente quando relacionar os CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes) à competência. Notou-se certa confusão entre os conceitos, quando os profissionais relatavam uma habilidade como conceito e vice-versa. Percebe-se que os profissionais de Direito, em sua grande parte estão ligados a teorias e não à citação de exemplos.

Outra limitação foi fazer a entrevista com os profissionais que não cursam ou cursaram Direito. Estes tiveram certa dificuldade em responder algumas perguntas da entrevista, pois, relacionavam a todo instante seu trabalho com a sua formação e não com o segmento advocatício, esquecendo-se de que o propósito do trabalho estava voltado para o bom desempenho profissional dentro daquela sociedade de advogados. Sendo assim, a pesquisadora teve que explicar o conceito de competência, segundo a visão de Brandão e Guimarães (2001) por algumas vezes e fazê-los entender que o objetivo principal da entrevista não era de mapear competências para áreas específicas e sim mapear as competências gerais relevantes para os profissionais atuantes naquela sociedade de advogados, e que as competências seriam mapeadas especificamente para cada cargo a posteriori.

4. RESULTADOS

A análise de dados ocorreu conforme a análise de conteúdo (BARDIN, 2008), que se inicia com a pré-análise, escolha do material e definição dos procedimentos seguintes. No caso deste estudo o material escolhido foram as entrevistas transcritas e o procedimento foi a classificação por categorias. A etapa seguinte refere-se à exploração e aplicação do procedimento. Em seguida as categorias estabelecidas com base nos dados colhidos podem ser analisadas.

A tabela apresentada abaixo refere-se às atividades que os participantes da pesquisa realizam em seu cotidiano. É importante citar que as principais atividades citadas pela maioria são “o atendimento ao cliente e/ou estabelecer contato com o cliente”, com 47% das opiniões dos entrevistados, “acompanhamento de processos” e “identificar o problema do cliente”, ambos com 40% do total de entrevistados. No que tange aos itens com um pequeno número de respostas percebe-se que são atividades pouco desenvolvidas por alguns profissionais.

Tabela 02 – Classificação das atividades realizadas no cotidiano.

Atividades Realizadas	Frequência	%
Levantamento contábil	01	07%
Atendimento e/ou contato ao cliente	07	47%
Redação de documentos	01	07%
Organização da agenda	02	13%
Tratamento de <i>e-mails</i>	03	20%
Realizar atividades repassadas por outro advogado	01	07%
Leitura do diário oficial	01	07%
Acompanhamento de processos	06	40%
Fazer diligência nos tribunais	04	27%
Correção de documentos delegados a outro advogado	02	13%
Verificação de publicações	01	07%
Análise de processos	02	13%
Cálculo de encargos sociais	01	07%
Realizar folha de pagamento	01	07%
Identificar o problema do cliente	06	40%
Cumprir tarefas do relatório, diariamente	03	20%

A próxima tabela apresenta os conhecimentos que os profissionais julgam necessários para um bom desempenho. Ressaltando que os profissionais entrevistados

citaram, em sua grande maioria que o conhecimento nunca acaba e que está ligado a todos os acontecimentos e fatos do dia-a-dia. Nota-se que os itens que os participantes consideram com maior relevância são “saber os princípios do Direito” com grande parte das opiniões dos entrevistados, sendo 47% e “conhecimento das leis, doutrinas e jurisprudências” com 33 % das opiniões dos entrevistados. Percebe-se que houve unanimidade nas opiniões dos entrevistados com relação aos itens “conhecer a necessidade do cliente”, “saber sobre sua área específica”, “conhecer as ferramentas específicas para desenvolver o trabalho”, “conhecimentos do dia-a-dia” e “domínio da língua portuguesa”, todos com 27% das opiniões dos entrevistados. O item menos citado foi o “raciocínio lógico”, com apenas 7% das opiniões dos entrevistados.

Tabela 03 – Classificação dos Conhecimentos Necessários.

Conhecimentos Necessários	Frequência	%
Conhecer a necessidade do cliente	04	27%
Informática	02	13%
Saber os princípios do direito	07	47%
Conhecer os segmentos do direito	03	20%
Conhecimento das leis, doutrinas e jurisprudências	05	33%
Contabilidade	03	20%
Economia	03	20%
Saber sobre sua área específica	04	27%
Conhecer as ferramentas específicas para desenvolver o trabalho	04	27%
Direito tributário	02	13%
Conhecimentos do dia-a-dia (notícias, política)	04	27%
Graduação em direito	02	13%
Inglês	03	20%
Domínio da língua portuguesa	04	27%
Conhecimento técnico do direito	02	13%
Conhecer outras áreas (profissões) além do direito	02	13%

A quarta tabela apresenta as habilidades que os profissionais consideram necessárias para que possam desempenhar bem sua atividade. A característica mais citada foi “relacionamento interpessoal” com a opinião homogênea dos entrevistados, com 67% das respostas e bem abaixo os itens com um grande número de respostas foram “fluência verbal” e “criatividade”, ambos com 27% das opiniões dos entrevistados. Em contrapartida a

habilidade que avaliaram com um índice mais baixo foi “solucionar conflitos”, com 7% das respostas.

Tabela 04– Classificação das Habilidades Necessárias.

Habilidades Necessárias	Frequência	%
Técnica de redação	03	20%
Argumentação	03	20%
Concatenar idéias	02	13%
Comportamento Formal	02	13%
Relacionamento Interpessoal	10	67%
Fluência Verbal	04	27%
Capacidade de Síntese	03	20%
Habilidade de negociação	02	13%
Educação	02	13%
Lidar com emoções	03	20%
Solucionar conflitos	01	07%
Dinamismo	02	13%
Dedicação ao trabalho	02	13%
Manusear as ferramentas necessárias	02	13%
Organização da atividade	02	13%
Informática	03	20%
Jogo de cintura	03	20%
Criatividade	04	27%

A tabela seguinte expõe as atitudes que os profissionais consideram importantes para o desenvolvimento de sua atividade. Vale ressaltar que a atitude está relacionada a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho; está associada aos sentimentos, interesse e determinação do indivíduo, Dentre as diversas características que foram citadas as atitudes que apresentam as maiores frequências pelos profissionais entrevistados foram “trabalho em equipe” com 40% das opiniões dos entrevistados, seguida da categoria “pró-atividade”, com 33% das opiniões dos entrevistados e o item “empatia” também com 33% das opiniões dos entrevistados. Vale ressaltar que as características menos citadas foram “honestidade”, “humildade”, “motivação”, “bom humor”, e “jogo de cintura” todos com 7% das opiniões dos entrevistados.

Tabela 05– Classificação das Atitudes Necessárias.

Atitudes Necessárias	Frequência	%
Agilidade	03	20%
Aceitar desafios	02	13%
Disposição	03	20%
Ética	03	20%
Honestidade	02	07%
Atenção com prazos	02	07%
Concentração	03	20%
Pró-atividade	05	33%
Responsabilidade	03	20%
Respeito	03	20%
Determinação e firmeza	03	20%
Valorização do outro	02	13%
Segurança	02	13%
Humildade	01	07%
Sigilo	02	13%
Motivação	01	07%
Empatia	05	33%
Bom humor	01	07%
Jogo de cintura	01	07%
Dedicação ao trabalho	02	13%
Trabalhar em equipe	06	40%
Trabalhar sobre pressão	03	20%

A última etapa do processo de análise de conteúdo dar-se-á com a conversão dos resultados supracitados em competências. Utilizando-se da classificação realizada por meio da Tabela de número 02 (dois) que discorre sobre as atividades mais desenvolvidas no dia-a-dia dos profissionais da sociedade de advogados estudada, Tabela de número 03 (três) essa demonstra os conhecimentos que os profissionais consideram importantes; a Tabela de número 04 (quatro) demonstra as habilidades importantes para os profissionais e por fim para que o objetivo do trabalho fosse alcançado a Tabela de número 05 (cinco) que cita as atitudes importantes para os profissionais desempenharem bem sua atividade. Baseando-se nos itens que obtiveram maior porcentagem, ou seja, que foram mais citados pelos entrevistados, realizou-se o mapeamento das competências gerais relevantes para o bom desempenho dentro da sociedade simples Reginaldo Bacci & Advogados.

O quadro 02 apresenta as competências gerais relevantes, ou seja, àquelas competências que devem ser desenvolvidas por todos da sociedade de advogados, tais competências podem ser sugeridas após a realização da análise de conteúdo. As competências serão descritas seguindo utilizando-se da ordem de categorização e seus indicadores, como pode ser visto a seguir.

Quadro 02– Classificação de Competências Gerais.

Categorias	Indicadores	Competências Gerais
A - Relacionamento Interpessoal	1 - Foco no cliente	1 – Desempenhar suas atividades com atenção, de modo que atenda o cliente com qualidade no serviço.
	2 - Fluência verbal	2 - Expressar-se de forma adequada frente a situações, através da fluência verbal adquirida na prática da profissão.
	3 - Trabalho em equipe	3 - Capacidade de desenvolver trabalhos em grupo, buscando soluções rápidas e práticas que agreguem valor à equipe.
	4 - Empatia	4 - Relacionar-se com o cliente, com educação e cortesia, visando um bom relacionamento com o cliente.
	5 - Identificar o perfil do cliente	5 - Usar todas as técnicas de relacionamento interpessoal, a fim de identificar o perfil do cliente, utilizando diversas formas de contato.
B - Conhecimento no ramo de negócio	6 - Conhecimento técnico	6 - Combinar conhecimentos teóricos e práticos, de forma concisa e objetiva na realização de sua atividade.
	7 - Contato com o cliente	7 - Manter o contato com o cliente, de forma objetiva, através dos meios de comunicação disponíveis.
C - Comunicação	8 - Comunicação	8 - Comunicar-se com diversas pessoas, com segurança e clareza, por meio de sua postura profissional.
	9 - Atendimento ao cliente	9 - Atender ao público com respeito e ética, visando qualidade e eficiência no serviço.
D - Cooperação	10 – Pró-atividade	10 - Realizar atividades distintas, simultâneas e efetivamente conforme a necessidade do contexto.
	11 - Solução de conflitos	11- Resolver situações conflitantes, com eficiência e objetividade, baseando-se no contexto em questão.
	12 - Apoio da equipe	12 - Resolver questões de interesse da organização, com presteza e respeito utilizando-se do apoio da equipe.
E - Equilíbrio Emocional	13 - Flexibilidade	13 - Demonstrar-se tranqüilo(a) e flexível para atuar em diversas situações, visando sempre a excelência do serviço.
	14 - Controle emocional	14 - Capacidade de manter o equilíbrio emocional diante de conflitos e obstáculos.

Quadro 02– Classificação de Competências Gerais.

Categorias	Indicadores	Competências Gerais
F - Criatividade	15 - Administrar situações imprevistas	15 - Atender às solicitações dos clientes, mesmo em situações não previstas, buscando obter a melhor alternativa de solução.
	16 - Praticidade na administração das rotinas	16 - Propor racionalização de rotinas, a fim de otimizar o tempo, observando os objetivos da empresa.
	17 - Iniciativa	17 - Predispor-se a desempenhar atividades com empenho analisando a urgência da situação.
G - Foco em resultado	18 - Resultado	18 - Atuar de modo eficaz e decidido, visando à excelência do resultado.
	19 - Posicionamento	19 - Posicionar-se de forma adequada, transmitindo segurança aos clientes.

Os quadros a seguir apresentam as competências específicas dos profissionais atuantes dentro da sociedade simples Reginaldo Bacci & Advogados Associados. Vale ressaltar que as competências do Quadro 02 são competências esperadas que todos os profissionais, independente do cargo devam realizar. Já as competências descritas a seguir, são específicas para cada cargo citado.

O Quadro 03 apresenta as competências específicas para os profissionais atuantes nos cargos de advogado e estagiário. As competências específicas, assim como as competências gerais, foram sugeridas por meio da análise das entrevistas realizadas. Conforme pode ser visto abaixo.

Quadro 03– Classificação de Competências Específicas dos profissionais de Direito

Categorias	Indicadores	Competências Específicas do Advogado e Estagiário
A - Relacionamento Interpessoal	1 - Relações pessoais	1 - Construir relações profissionais com educação visando facilitar o tramite em órgãos judiciais por meio do contato direto com outros profissionais.
	2 - Trabalho em equipe	2 - Auxiliar os colegas de trabalho menos experientes para alcançar bons resultados por meio de treinamentos internos.
	3 - Atendimento ao cliente	3 - Atender o cliente com prioridade desenvolvendo peças judiciais afim de aumentar a satisfação e minimizar riscos.

Quadro 03– Classificação de Competências Específicas dos profissionais de Direito

Categorias	Indicadores	Competências Específicas do Advogado e Estagiário
B - Conhecimento no ramo de negócio	4 - Conhecimento técnico	4 - Conhecer os princípios do Direito na busca contínua de qualidade por meio de literatura e pesquisas direcionadas ao segmento jurídico.
C - Cooperação	5 - Capacitação profissional	5 - Colaborar com o aperfeiçoamento técnico e profissional de sua equipe de trabalho, incentivando a troca de conhecimentos específicos sobre a atividade
D - Criatividade	6 - Desenvolver tarefas	6 - Desenvolver peças processuais para defesa das ações dos seus clientes com responsabilidade e dinamismo utilizando instrumentos específicos do Direito.
	7 - Prazos judiciais	7 - Cumprir prazos jurídicos evitando possíveis perdas, baseando-se no conhecimento técnico, criatividade e eficiência.

O Quadro 04 apresenta as competências específicas importantes para um bom desempenho do profissional atuante no cargo de secretária da sociedade simples Reginaldo Bacci & Advogados.

Quadro 04– Classificação de Competências Específicas da secretária

Categorias	Indicadores	Competências Específicas da Secretária
A - Relacionamento Interpessoal	1 - Atendimento ao cliente	1- Atender o cliente, com simpatia e formalidade, por meio do contato direto ou telefônico.
	2 - Contato com o cliente	2 - Realizar o cadastro do cliente, para facilitar o contato por meio da agenda eletrônica CPPRO.
B - Conhecimento no ramo de negócio	3 - Conhecimento técnico	3- Conhecer as ferramentas necessárias para o desenvolvimento e otimização do trabalho.
C - Cooperação	4 - Solução de problemas	4 - Receber as solicitações dos clientes, buscando obter a melhor alternativa de solução, encaminhando-os, em seguida para o advogado responsável por sua demanda.
	5 - Redução de custos	5 - Auxiliar os profissionais quanto à reciclagem de matérias, para redução de custos.
D - Criatividade	6 - Planejamento	6 - Planejar as atividades dos advogados, de forma organizada e dinâmica, por meio da agenda eletrônica CPPRO.

O Quadro 05 encerra o trabalho de mapeamento com a apresentação das competências sugeridas para um bom desempenho do profissional atuante no cargo de contador da sociedade simples estudada. As competências foram mapeadas por meio da análise de conteúdo da entrevista realizada com este profissional.

Quadro 05– Classificação de Competências Específicas do Contador

Categorias	Indicadores	Competências Específicas do Contador
A - Relacionamento Interpessoal	1 - Relacionamento com o cliente	1 - Construir relações profissionais com transparência e respeito para obter a confiança do cliente.
B - Conhecimento no ramo de negócio	2 - Conhecimento técnico	2 - Identificar os possíveis erros nos pagamentos e recolhimentos de impostos para dar subsídio ao trabalho do advogado.
C - Cooperação	3 - Trabalho em equipe	3 – Realizar trabalhos em grupo com eficácia visando a troca de conhecimentos com os advogados e o seu aperfeiçoamento profissional.
D - Criatividade	4 - Pró-atividade	4 - Capacidade de manusear as ferramentas necessárias para consecução do trabalho com criatividade a fim de maximizar o trabalho.

O próximo capítulo a ser apresentado discorrerá sobre as discussões dos resultados apresentados e estabelecerá relações com as referências bibliográficas do tema em questão.

5. DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar as competências gerais relevantes para um bom desempenho em um escritório de Advocacia. Vale ressaltar a importância do profissional atuante no segmento advocatício desempenhar bem a sua função, em virtude do crescimento acelerado e da forte concorrência neste setor. É necessário que esses profissionais trabalhem de forma diferenciada, para que se tornem referência no mercado e com isso, obter um melhor resultado.

O primeiro fator a ser avaliado refere-se à idade dos profissionais entrevistados, conforme pode ser visto na Tabela 01. Segundo citado no referencial teórico, atualmente encontram-se traços evolutivos da Advocacia em vista do seu surgimento. A profissão tornou-se mais versátil, sendo atualmente composta por profissionais jovens e recém-formados, também como por profissionais com vasta experiência e vivência no setor jurídico. A tabela 01 apresenta essa divergência entre as idades dos profissionais onde 60% dos entrevistados, ou seja, mais da metade do quadro de profissionais têm idade entre 21 e 30 anos, sendo que em sua grande maioria, esses profissionais já cursaram uma especialização ou estão cursando uma segunda. Em contrapartida um total de 40% dos profissionais têm idades entre 31 e 50 anos. Nessa mesma tabela, nota-se que 67% dos profissionais são do sexo masculino e apenas 33% representam o sexo feminino. Este fato pode ser percebido na própria formação acadêmica e como citado anteriormente é uma profissão dinâmica que vem mudando com o transcurso do tempo e as profissionais do sexo feminino, ainda que de forma tímida, vêm conquistando o seu espaço.

A Tabela número 02 mostra as principais atividades realizadas no dia-a-dia desses profissionais. Atividades peculiares normalmente desenvolvidas neste tipo de organização. É possível perceber que essas atividades relacionam-se diretamente com o desenvolvimento do trabalho jurídico, visto como atividades que demandam maior atenção e responsabilidade. Dos 19 itens mencionados no total, 4 (quatro) foram repetidos por inúmeras vezes, por grande parte dos profissionais, sendo: “atendimento ao cliente e/ou estabelecer contato com o cliente”. Este item é extremamente importante para os profissionais. Segundo os entrevistados ao se estabelecer um bom contato com o cliente e somando a um bom desempenho profissional ele terá conquistado novos clientes. O item “identificar o problema do cliente” completa a anterior, tendo em vista que com o problema identificado, esforçar-se-á para resolver a demanda. Normalmente o item “acompanhamento de processos” é uma atividade

rotineira de qualquer profissional independente do segmento. Entretanto, esse item foi em sua totalidade citado único e exclusivamente pelos profissionais de Direito. O grau de importância que essa atividade representa para esses profissionais entrevistados é imensurável. Relataram que por meio dessa atividade é possível otimizar o tempo, pois em alguns casos, não se faz necessária a presença dos profissionais em órgãos judiciais e eles podem acompanhar o andamento dos processos, utilizando-se das ferramentas disponíveis na sociedade, sanando problemas.

Para corroborar o exposto, cumpre transcrever trechos das entrevistas.

Sujeito 01

Ao chegar no escritório me atualizo dos meus compromissos do dia, delego tarefas e estabeleço contatos com alguns clientes.

Sujeito 02

(...) eu sempre busco manter atualizado o contato com os clientes, uma das coisas mais importantes para o advogado (...) muitas vezes ainda é necessário atender clientes fora do escritório.

Sujeito 03

Minhas atividades englobam o acompanhamento diário de parcela dos processos da nossa carteira de clientes (...), além disso, realizados atendimentos a clientes pessoalmente.

Percebe-se, ainda, na fala de um dos entrevistados a importância dos itens com maior porcentagem, como pode ser visto no trecho a seguir:

Sujeito 01

Se você tem habilidade de manter um contato com o cliente e com os prováveis clientes, quando você consegue ter essa habilidade, significa que você está exercitando o tempo inteiro a possibilidade de ter ao seu lado pessoas motivadas, clientes confiando no trabalho que você realiza e potenciais clientes acreditando realmente que você pode solucionar o problema deles.

É interessante perceber que as atividades desses profissionais estão concatenadas, que seguem um padrão homogêneo, também como é importante ressaltar que alguns itens foram citados somente uma vez, notando que as atividades são raramente desenvolvidas e quando o são, a prática é desenvolvida por outro profissional que não o advogado ou estagiário. As atividades pouco mencionadas tais como: “redação de documentos”, “cálculos de encargos sociais”, “realizo folha de pagamentos”, “fazer diligências” e outras podem assegurar a afirmação feita anteriormente.

A preocupação em analisar a Tabela 02 é se os profissionais que responderam “fazer diligências” estão acomodados e limitando-se a executar somente essa atividade, privando-se

de abastecerem-se de novos conhecimentos enfrentando novos desafios, conforme exposto no referencial teórico deste trabalho, onde cita que com a evolução da sociedade e as mudanças sociais, os profissionais tendem a se adaptarem à demanda de uma sociedade moderna, trazendo a necessidade de se profissionalizar cada vez mais. Sendo assim, cabe a esses profissionais investigar a real necessidade de se ater à evolução diária da sociedade e com isso solicitar aos seus superiores uma demanda maior de atividades, para assim enfrentarem novos desafios. Ainda, é possível fazer uma análise desses indicadores e verificar a possibilidade de serem identificadas nesses itens pouco mencionados competências declinantes ou transitórias. Segundo Carbone *et al.* (2006), seriam classificadas quanto ao seu grau de relevância ao longo do tempo, podendo ser declinantes cujo importância tende a diminuir no futuro ou ainda transitórias que se fazem importantes apenas em determinados momentos.

A tabela 03 menciona os conhecimentos que os profissionais julgaram necessários para um bom desempenho. Conforme citado no referencial teórico, os conhecimentos são segundo Bloom *et al.* (*apud* CARBONE *et al.*, 2006), os conceitos e informações adquiridas pelo indivíduo por meio da aprendizagem obtida nas escolas, nos livros, nos trabalhos, informações essas adquiridos durante toda a vida. Ao analisar a Tabela 03 nota-se que para os profissionais do direito o item primordial para realizar sua atividade é “saber os princípios do direito” e “conhecimentos de leis, doutrinas e jurisprudência”. Ambos os itens têm uma relação muito forte, seria como se um complementasse o outro e, segundo citado pelos profissionais, seria impossível exercer a função, sem no mínimo ter conhecimento dos princípios fundamentais do Direito. É importante salientar a opinião unânime dos entrevistados em relação aos itens “conhecer a necessidade do cliente”, “saber sobre sua área específica”, “conhecer ferramentas específicas para desenvolver o trabalho”, “conhecimentos do dia-a-dia” e “domínio da língua portuguesa”. O item “raciocínio lógico” chamou atenção por ter sido o único a ser citado só uma vez.

Sujeito 01

Conhecer bem o Direito neste momento é na verdade conhecer os princípios do Direito, as fontes do Direito. É pensar o Direito como um todo, e é claro que na medida do possível você precisa dedicar-se a uma área específica dentro do Direito.

Sujeito 14

É necessário ter conhecimentos que vão além do meu trabalho, conhecimentos que a gente adquire no dia-a-dia, no contato com as pessoas, nos mais diversos meios de comunicação....

Valorizam a escrita e buscam sempre aprimorar suas idéias com informações, fatos e notícias do dia-a-dia.

A Tabela de número 04 apresenta as habilidades importantes para os profissionais. Rhinesmith (*apud* Vergara, 2003) conceitua que a competência é uma capacidade de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado. Diante disto, percebe-se que, dentre os 27 itens mencionados um item chamou atenção por ser considerado importante na opinião de grande parte dos entrevistados, sendo, “relacionamento interpessoal”.

Sujeito 09

Uma habilidade que eu tenho é a facilidade de relacionamento, tendo em vista que o advogado hoje em dia age com formalidade, eu tenho essa maneira diferente de ser, que facilita em diversas situações do meu trabalho e estou sempre ganhando sempre novos parceiros.

Os profissionais entrevistados relataram por inúmeras vezes que o relacionamento interpessoal é fundamental para que se obtenha uma equipe coesa. Acreditam que ser competente está relacionado a um bom desempenho, mas que o item citado acima é de fundamental importância para o desenvolvimento do trabalho de uma equipe.

Percebe-se ainda que para os profissionais da sociedade de advogados a habilidade está simultaneamente relacionada com a forma como é concebido na sociedade. Esse profissional considera como peça fundamental para o seu bom desempenho a fluência verbal, na certeza de que para obterem bons resultados precisam expressar-se bem.

Em contrapartida, somente três itens foram citados apenas uma vez, quais sejam, “bom humor”, “jogo de cintura” e “habilidade de persuasão”. Tendo em vista que as habilidades seriam o saber fazer alguma coisa, podendo ser classificadas como intelectuais e motoras.

A tabela 05 apresenta as atitudes que os profissionais consideram importantes para o desenvolvimento de sua atividade. Conforme citado no referencial teórico deste estudo, as atitudes referem-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Segundo Durand (*apud* CARBONE *et al.*, 2006), é o querer fazer, é o que impulsiona o indivíduo a executar suas habilidades e conhecimentos. Está conexo aos sentimentos, querer ser e querer agir, que se relacionam com os valores, princípios e crenças.

O resultado em sua maioria teve unanimidade nas respostas, e os itens mais citados foram “trabalho em equipe”, “empatia” e “pró-atividade”. Esses itens têm estreita relação entre si, são complementares, sendo características relevantes para esse tipo de trabalho

resultante do relacionamento interpessoal, são aspectos que o profissional necessita ter vontade e querer fazer.

Sujeito 14

Saber trabalhar em grupo, saber dividir tarefas e por fim, conseguir agregar em um trabalho aquilo que cada um desenvolveu dando importância a cada detalhe.

Sujeito 06

Eu acredito que o profissional tem que ser muito pró - ativo, ter praticidade, estar sempre a par de tudo que está acontecendo não só no Brasil mas no mundo, sempre se atualizar em notícias, fatos, acontecimentos, saber quais os posicionamentos dos tribunais; pesquisar sempre doutrinas, ver a tendência, saber quem vai para uma linha x ou y, por que sem isso é impossível advogar, tem que ter amplo conhecimento (...)um exemplo é quando tem um processo que estou acompanhando eu tenho que estar com ele em mente, analisar pra eu já ter uma idéia do que vai acontecer lá na frente que daí já fico de alguma forma preparada pra quando sair uma decisão, isso é uma forma de se organizar e estar adiantado não acho que é necessário ficar pedindo as coisas ou esperando que outra pessoa te peça as coisas, pois você sabe das suas atribuições e não precisa esperar para ser cobrado.

Em contrapartida, alguns itens chamaram a atenção por terem sido mencionados apenas uma vez, sendo “honestidade”, “humildade”, “motivação”, “bom humor” e “jogo de cintura”.

Durante a realização das entrevistas, percebeu-se que foi citado por alguns profissionais que sua profissão muitas vezes é concebida pela sociedade como não muito íntegra. Contudo, algumas atitudes podem fazer com que essa opinião seja fortemente reforçada, segundo retrata o trecho da entrevista citado abaixo.

“Preciso fazer com o que eu sei, ajude o cliente a resolver o problema que ele me trás e, ainda que eu não saiba, preciso fazer com que ainda que ele esteja errado, ele pareça ser o menos errado possível”.

O Quadro 02 contém sugestões de competências mapeadas com a presente pesquisa. Tais competências foram elaboradas tomando-se como base aqueles itens citados mais vezes no término das entrevistas, ou seja, aqueles que têm frequência e porcentagem maior. Fazem referência às competências gerais importantes sugeridas para que possam ser desenvolvidas nas atividades dos profissionais da sociedade simples estudada e que estão relacionadas com o desempenho profissional. No referencial teórico, é citado que competências são combinações harmônicas de conhecimentos, habilidade e atitudes expressas por um indivíduo dentro de um contexto profissional. Ter competência de uma determinada função significa conhecer e

desenvolver os CHA's compatíveis com o desempenho do indivíduo e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que necessário.

Tais competências foram descritas com base nos dados anteriores. As categorias “Atendimento ao cliente”, “contato com o cliente”, “relacionamento interpessoal”, “identificar a necessidade do cliente”, “conhecimento técnico”, “trabalho em equipe”, “proatividade” e “empatia” foram os itens mais citados e baseados nos seus indicadores foi possível a construção das competências gerais e específicas

É importante ressaltar que com as competências mapeadas torna-se possível uma melhor forma de gestão. Segundo Pinto *et al.* (2003), a Gestão por Competências desperta cada vez mais interesse nos responsáveis pelo gerenciamento de pessoas pelo fato de, quando bem elaborada e conduzida, permitir uma efetiva alavancagem nos negócios da empresa.

Todas essas competências estão definidas, assim como consta no método. Auxiliando na descrição das atividades do cargo dos profissionais do segmento jurídico especificamente os que atuam dentro da sociedade simples Reginaldo Bacci & Advogados Associados. Vale ressaltar que a implantação da gestão por competências é um processo que precisa ser bem planejado é necessário que todos dentro da organização estejam envolvidos, e também, que entendam com clareza o conceito de competência.

Os quadros 03, 04 e 05 mencionam as competências que são específicas para um determinado cargo, ou seja, competências específicas. Essas competências foram mapeadas por meio das respostas que obtiveram maiores frequências nas entrevistas.

No Quadro 03 podemos citar como exemplo as competências das categorias “Conhecimento no ramo de negócio” e “Criatividade”. Neste caso, o advogado e o estagiário que não desenvolvam as competências citadas, podem prejudicar o resultado do seu trabalho, principalmente quando não existe a possibilidade de recorrer. Ao contrário da secretária que não tem dever nenhum de desenvolver tais competências, pois não compete a ela realizar tais atividades.

No Quadro 04 podemos citar as categorias “relacionamento interpessoal” e “cooperação”, sendo que tais competências são de suma responsabilidade e devem ser realizado único e exclusivamente pela profissional do cargo de secretária e se não realizadas por essa profissional pode provocar uma grande desordem com relação à organização geral do escritório, agendas, recados e outros.

Por fim, no Quadro 05, as competências mencionadas são relativas ao cargo de contador, essas competências são exclusivas do cargo e necessárias para um bom desempenho

das atividades, tendo em vista que esse profissional necessita de um conhecimento vasto no segmento e uma atenção redobrada para desenvolver bem seu trabalho. A competência da categoria “conhecimento no ramo de negócio” retrata a importância da atividade deste profissional, e pode-se completar o raciocínio com apresentação de um trecho da entrevista realizada.

Sujeito 14

No meu segmento de Contabilidade, é necessário que eu tenha conhecimentos sobre a contabilidade geral, direito trabalhista, porque além da auditoria, eu presto serviço interno, eu faço a contabilidade do escritório, realizo a folha de pagamento, os encargos sociais, também tenho que conhecer contabilidade tributária, direito tributário e auditoria tributária aplicada. Também como ter conhecimentos que vão além do meu segmento, conhecimentos que eu adquiero no dia a dia; na verdade informações que eu obtenho no dia a dia.

É importante salientar que, ao desenvolver as competências utilizando as entrevistas, foi realizado um segundo encontro com os profissionais da sociedade simples, para que validassem as competências, avaliando se estas eram competências específicas dos cargos e se as competências gerais seriam mesmo possíveis de serem desempenhadas por todos os profissionais. O resultado foi unânime, todas as categorias foram consideradas como competências que deveriam ser desempenhadas por todo o grupo.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O modelo de Gestão por Competência visa o desenvolvimento concreto da organização e do indivíduo que nela atua possibilitando agregar valores econômicos para a empresa e social para o profissional. Aqui, o indivíduo deixa de ser, conforme citado no modelo *taylorismo-fordismo* “mera peça de uma máquina” e passa a assumir o seu papel como capaz e dotado de inteligência, sendo considerado pela organização como potencial indivíduo proporcionando produtividade e competitividade dentro de um ambiente participativo e emocional.

Esse novo modelo de gestão vem ganhando espaço, sendo possível perceber o crescente interesse pelo assunto, visto que a Gestão por Competências propõe desenvolver competências individuais e organizacionais que são inerentes para um fundamental desempenho da empresa. Por meio da Gestão por Competências, é possível identificar o *gap* ou lacunas de competências para a organização e seus funcionários. Segundo Deluiz (1996), citado em Pinto *et al.* (2003), quando se tem a capacidade de resolver problemas em uma dada situação, tem-se competência, pois essa se baseia em resultados e faz com que os indivíduos sejam o alicerce das organizações.

Conforme citado no decorrer deste estudo, é de grande valia que os profissionais diante do acelerado crescimento no segmento advocatício e do aumento da exigência por especialização, repensem sua forma de atuação, garantindo, com isso, sua empregabilidade e alcancem os objetivos organizacionais, por meio da integração harmônica do seu desempenho e potencial. A palavra-chave para se alcançar os resultados pré-estabelecidos pela organização é inovação, também como é a forma de desviar-se de fatores que implicam em diversas mudanças no meio jurídico. Porém, é possível afirmar que ninguém é poupado desses efeitos, cabendo a cada um buscar sobressair-se da melhor maneira.

Diante do exposto, o principal objetivo da presente pesquisa foi mapear as competências gerais relevantes para um bom desempenho dentro da sociedade de advogados Reginaldo Bacci & Advogados Associados. Através do mapeamento de competências verifica-se a necessidade do funcionário desenvolver competências que são único e exclusivamente de sua responsabilidade, para que assim, realizem de forma planejada seu trabalho, possibilitando, ainda, ações por melhores resultados.

Avaliando os resultados obtidos no trabalho, como um todo, pode-se dizer que os profissionais atuantes na sociedade de advogados compreendem a importância dos seus

conhecimentos, habilidades e atitudes, também como percebem que por meio desses pilares podem aprimorar suas competências para o desempenho de sua atividade. É interessante ressaltar que todo o grupo compartilha da mesma idéia quanto à compreensão e relevância que este estudo pode proporcionar, principalmente quando se trata de acompanhar a mudança de comportamento do cliente e adaptar a maneira de advogar às novas exigências de mercado.

Contudo, para se obter um bom resultado, foi necessário que o assunto fosse bem pesquisado e discutido e que todos entendessem o verdadeiro conceito de competências tendo, em vista que sem esse conhecimento tornar-se-ia impossível sua aplicabilidade.

Com a análise dos resultados desta pesquisa, pode-se concluir o quão importante é para os profissionais da sociedade de advogados desenvolverem competências de relacionamento interpessoal, fazendo uma ligação com o seu conhecimento técnico, sendo por diversas vezes citadas por grande parte dos entrevistados como primordial para o desenvolvimento da sua atividade, onde, através desta competência, é possível conhecer e possibilitar ser conhecido por seus clientes. Pinto *et al.* (2003) cita o quão importante se faz esse fator dentro das organizações, pois essas passaram a personalizar as contratações em função do coeficiente emocional, da capacidade de interagir em grupo e da habilidade de o indivíduo se comunicar. Percebe-se que, para se obter um resultado satisfatório, indivíduos e organização estão se atendo cada vez mais para a questão do relacionamento, haja vista que, por meio de um bom relacionamento é possível ter uma equipe coesa buscando atingir os objetivos da organização.

Entretanto sendo o segmento advocatício uma atividade dinâmica a Gestão por Competências, uma vez implantada, deve ser acompanhada constantemente para que se tenha a certeza de que o objetivo do trabalho seja alcançado, ou seja, que as competências gerais mapeadas atendam as necessidades da organização. Ao mapear as competências gerais e específicas, os colaboradores relataram que já desenvolviam-nas, mesmo sem tê-las descritas como competências. Completaram, ainda, que sem desenvolver tais conhecimentos, habilidades e atitudes, seria impossível atuar de maneira diferenciada, oferecer soluções eficazes e proporcionar satisfação aos seus clientes.

Diante do fato de se ter um tempo pré-estabelecido para desenvolvimento deste estudo impossibilitando um aprofundamento, sugere-se que esse trabalho possa ter continuidade, pois as competências existentes na organização podem tornar-se obsoletas, sendo fundamental, realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de novas competências (Pinto *et al.*, 2003). Esse fator deve-se também ao

fato da saída e entrada de profissionais na organização. Também como, conforme citado no item 3.6 deste estudo, ao dar continuidade ao estudo o procedimento de entrevista poder-se-ia ser realizado com todos os profissionais e parceiros atuantes na sociedade de advogados.

Vale ressaltar outro fator indispensável, que seria avaliar o grau de importância e domínio dos profissionais, em relação às competências mapeadas. Esse trabalho demanda um tempo maior por ser desenvolvido de forma cautelosa. Sugere-se ainda que a sociedade de advogados utilize dos dados obtidos nesta pesquisa para atingir com eficácia os objetivos estabelecidos, ou até mesmo iniciar ações de treinamentos internos para auxiliar os profissionais menos experientes que necessitem de suporte.

Por fim, a pesquisa realizada desenvolveu-se de forma satisfatória e consegue contribuir como mencionado anteriormente, para um bom desempenho dos profissionais da sociedade de advogados estudada, pois foi possível identificar os principais conhecimentos, habilidades e atitudes para o desenvolvimento do objetivo geral que seria o mapeamento de competências gerais relevantes para o bom desenvolvimento do trabalho. Também foi possível desenvolver todos os tópicos sugeridos nos objetivos específicos conforme pode ser percebido no decorrer do estudo. Vale ressaltar a importância da continuidade do estudo, utilizando-se uma amostra maior, segundo sugerido, para maior validação dos resultados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Editora Prol: Edições 70. 2008.

BITENCOURT, Cláudia e Colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana, **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H.P. e BAHRY, C.P. **Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 41, n. 1, p.8-15, Jan./Mar. 2001.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DUTRA, J.S; FLEURY, M.T.; RUAS, R. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J.S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY. M.L. FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC Edição Especial. 2001: 183-196

_____. **Aliando Estratégia e Competências**. RAE vol.44 nº1. 2004: 44-57.

_____; RUAS, R. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA-CASADO. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H.P. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organização e Trabalho**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana, **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo. Atlas, 2002.

GUIMARÃES, T. A.; FARIA, M. F. B.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana, **Treinamento, desenvolvimento e educação em**

organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HOUAISS, A. **Dicionário Inglês – Português.** 16º Ed., atual. Rio de Janeiro: Record, 2006.

LERNER, W. **Competência é essencial na administração.** São Paulo: Global, 2002.

LOBO, Paulo. **Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB.** São Paulo: Saraiva, 2007.

MICHAELIS: **Dicionário Escolar de Língua Portuguesa.** São Paulo: Editora Melhoramentos, 2002.

OAB/DF. **Anuário Jurídico OAB/DF 2006/2007.** Brasília: Instituto Atenas de Pesquisa e Desenvolvimento, 2005.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários.** 5. Ed. rev., atual. E ampl. de acordo com o a Lei n.º10.406, de 10.1.2002 (Novo Código Civil Brasileiro). Brasília: Brasília Jurídica, 2004.

PEREIRA, Mariland Pires. **Biblioteca como recurso estratégico no escritório de advocacia.** Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Campinas v. 4, n.1. p.19-37. Jul./dez. 2006.

PINTO, S. R. R.; PEREIRA M. P.; COUTINHO M. T.C.; JOHANN, S.L. **Biblioteca como recurso estratégico no escritório de advocacia.** Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas v. 4, n..1, p. 19-37, jul./dez. 2003 – ISSN: 1678-65X.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2000.

_____. **A força e o poder das competências: conecta e integra; competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark: 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas.** 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

WIKEPEDIA **Código de Manú.** Disponível em: <<http://wikipedia.com.br>>. Acessado em 31 de agosto de 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE
Questionário de entrevista

Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Faculdade de Ciências da Educação e Saúde – FACES

Curso de Psicologia - Monografia

Orientador: Antônio Isidro da S. Filho

Aluna: Ana Célia de Almeida

RA: 2041020/3

Entrevistado: _____

Local de trabalho: _____ **Cargo:** _____

Escolaridade/Formação: _____

Idade: _____ **Data da entrevista:** _____

Sexo: () F () M

- 1 – Fale um pouco sobre suas atividades do dia-a-dia?
- 2 – Quais conhecimentos necessários para um bom desempenho profissional dentro de uma sociedade de advogados? O que você precisa saber? Cite exemplos das suas atividades.
- 3 – Quais as habilidades necessárias para o bom desempenho profissional dentro de uma sociedade de advogados? O que você precisa fazer? Cite exemplos das suas atividades.
- 4 – Quais as atitudes necessárias para o bom desempenho profissional dentro de uma sociedade de advogados? O que você precisa mostrar? Cite exemplos das suas atividades.
- 5 – Quais competências você julga importante para que o advogado/ estagiário/ contador/ secretária de uma sociedade de advogados possa prestar um trabalho de excelência ao cliente? Cite exemplos.
- 6 – Para que a organização consiga atingir seus objetivos o funcionário deve ser capaz de que? Cite exemplos.
- 7 – Como você reconhece um desempenho competente? Cite exemplos claros.
- 8 – Você já ouviu falar em Gestão por Competências? O que você entende por isso?