



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

MARINA MARQUES PORTO

ESTUDANTES DE DIREITO E AS COMPETÊNCIAS DE ADVOGADO

Brasília
2012

MARINA MARQUES PORTO

ESTUDANTES DE DIREITO E AS COMPETÊNCIAS DE ADVOGADO

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientador: Professora Carla Borges

Brasília

2012

MARINA MARQUES PORTO

ESTUDANTES DE DIREITO E AS COMPETÊNCIAS DE ADVOGADO

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientador: Professora Carla Borges

Brasília, 28 de setembro de 2012.

Banca Examinadora

Gilson Ciarallo

Erika Gagliardi

RESUMO

O presente trabalho trata sobre competências técnicas profissionais de estudantes de direito. Seu objetivo foi verificar se estudantes do curso de uma Instituição de Ensino Superior do Distrito Federal acreditam possuir as competências necessárias para atuar em um escritório de advocacia trabalhista de Brasília. Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se pesquisa bibliográfica sobre competências –conceito, tipologias, mapeamento, gestão, a profissão de advogado e escritórios de advocacia no Brasil. Na empresa estudada, foi feita uma observação participante para descrever o perfil e as políticas do escritório, assim como uma análise documental para identificar as competências relevantes à atuação de novos advogados para a área trabalhista. Com base nas competências levantadas, desenvolveu-se um questionário, o qual foi utilizado na etapa seguinte da pesquisa, um levantamento de natureza quantitativa. O questionário foi aplicado junto a 159 estudantes de uma Instituição de Ensino Superior do Distrito Federal para verificar o nível de domínio percebido em cada competência identificada na pesquisa documental, junto ao escritório. Os resultados da pesquisa quantitativa demonstraram que, em média, os estudantes têm domínio de todas as competências acima da média escalar. As pessoas com menos de 25 anos e as que realizaram ou realizam estágios tiveram as maiores médias de domínio. Por meio do estudo, foi possível evidenciar que os estudantes percebem possuir as competências necessárias para atuarem como advogados no escritório estudado.

Palavras-chave: Competência. Mapeamento. Escritório de advocacia. Advogado.

ABSTRACT

This work is about professional technical competences of law students. Its aim was to verify the perception of students from a college institution of Federal District (DF) whether they thought they possessed or not those competences needed to work at a law firm specialized at labor issues. A bibliographical research about competences was carried out to point out concepts, typologies, mapping, management, lawyer carrier and law firms in Brazil. A participative observation was carried out in this specific law firm under study in order to describe its profile and policies, as well as a documental analysis to identify relevant competences to day-to-day work of a lawyer in the labor area. After competences were mapped, a questionnaire was developed to be used in the second phase of the research, a quantitative measurement. This was applied to 159 law students to find out their perception in regards to their competences in contrast to each of the competences demanded in the documental research carried out at the law firm. Results showed that, at average, students believe they have a good level of competence over the scalar average. People younger than 25 years old who have worked or still work as trainees have had the best measurements. By means of this study, it was possible to demonstrate that students believe to have the competences needed to work as lawyers at the specific law firm.

Key words: Competence. Mapping. Law firm. Lawyer.

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Domínios de estudantes que fizeram e não fizeram estágio | 30 |
| Gráfico 2. Domínios de estudantes que fizeram estágio em escritório e de estudantes e em outros lugares | 31 |
| Gráfico 3. Domínios de estudantes por gênero | 32 |
| Gráfico 4. Domínios de estudantes por idade | 33 |
| Gráfico 5. Domínios de estudantes por profissão atual | 34 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1. Resultado Geral _____ | 29 |
| Tabela 2. Média e desvio padrão de estudantes que realizaram estágio e não realizaram estágio _____ | 52 |
| Tabela 3. Média e desvio padrão de estudantes que realizaram estágio em escritório de advocacia e em outros lugares _____ | 52 |
| Tabela 4. Média e desvio padrão de estudantes que realizaram estágio por duração _____ | 53 |
| Tabela 5. Média e desvio padrão de estudantes por gênero _____ | 53 |
| Tabela 6. Média e desvio padrão de estudantes por idade _____ | 53 |
| Tabela 7. Média e desvio padrão de estudantes por turno de aulas _____ | 54 |
| Tabela 8. Média e desvio padrão de estudantes por profissão _____ | 54 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1. Objetivos específicos e técnica de pesquisa | 13 |
| Quadro 2. Competências mapeadas | 29 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO | 09 |
| 1 METODO | 13 |
| 1.1 Perfil da organização | 13 |
| 1.2 População e amostra | 14 |
| 1.3 Perfil dos Participantes | 15 |
| 1.4 Instrumento de pesquisa e variáveis | 15 |
| 1.5 Procedimentos de coleta de dados | 16 |
| 1.6 Procedimentos Analíticos | 16 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 17 |
| 2.1. Competência | 17 |
| 2.1.1 <i>Gestão por competência</i> | 20 |
| 2.1.2 <i>Mapeamento de competência</i> | 22 |
| 2.2. Advogados em escritório | 23 |
| 2.2.1 <i>A profissão de advogado</i> | 24 |
| 2.2.2 <i>Escritório de advocacia</i> | 25 |
| 3 RESULTADOS | 29 |
| 4 DISCUSSÃO | 36 |
| 4.1 Mapeamento e gestão de competências no escritório | 36 |
| 4.2 Avaliação das competências a partir da pesquisa quantitativa | 38 |
| 4.3 Escritórios de advocacia no atual contexto | 42 |
| CONCLUSÃO | 44 |
| REFERÊNCIAS | 47 |
| APÊNDICE A Questionário de pesquisa | 50 |
| APÊNDICE B Tabelas | 52 |

INTRODUÇÃO

Conforme dados da Ordem dos Advogados do Brasil- OAB, no Brasil há cerca de 703.715 advogados inscritos na Ordem, sendo 20.178 da seccional Brasília (OAB, 2012). Ainda segundo dados da Ordem dos Advogados da Brasil, no exame de Ordem número 2010.3, dos 4081 inscritos, de todas as faculdades do Distrito Federal, 32% foram aprovados na primeira fase e apenas 13% tiveram êxito também na segunda (OAB/DF, 2012).

Além da avaliação da OAB, requisito para prática profissional da advocacia, os cursos de direito também são avaliados pelo MEC, no ENADE (Exame Nacional de desempenho de estudantes). No Distrito Federal, 22 faculdades oferecem o curso de direito, mas apenas uma obteve nota 5, a máxima para o exame. Outra faculdade obteve nota 4, e as outras vinte obtiveram notas inferiores a 3, o que leva ao questionamento acerca de quão qualificado e preparado está o egresso do curso de direito (EMEC, 2012).

Adicionalmente a esse questionamento, verifica-se que a sociedade vem, cada vez mais, procurando excelência nos serviços que demanda. Isto faz com que os empreendimentos, inclusive os escritórios de advocacia, tenham que se qualificar para atingir graus significativos de destaque no ambiente competitivo.

Entretanto, Hapner (2002) aponta que, apesar de toda evolução da administração, o segmento de escritórios de advocacia ainda não possui práticas de gestão consolidadas. Para Selem e Bertozzi (2006), as organizações modernas do

segmento advocatício devem buscar atingir excelência operacional com o uso de seus recursos estratégicos: pessoas e conhecimento. Sendo assim, além da implementação de um modelo de gestão, os escritórios precisam de equipes qualificadas.

Dessa forma, para uma organização empresarial alcançar sucesso, sugere-se que sua gestão se embase no domínio das competências organizacionais necessárias para o alcance de sua missão, o que é alcançado por meio das competências humanas (CARBONE et. al., 2009).

Isso porque, de acordo com Zarifian (2001), as práticas de recursos humanos, tais como recrutamento, mudança da organização do trabalho, avaliação, identificação de potenciais e políticas de formação de carreira devem ser revisitadas com coerência global, conciliando os interesses das pessoas e da organização, a partir da noção de competência aplicada ao contexto organizacional.

Decorre do conceito em pauta um modelo de gestão denominado Gestão por Competências, o qual se propõe a tratar a lacuna existente entre as competências necessárias para efetiva realização dos objetivos organizacionais e aquelas já apresentadas pelos colaboradores (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A fim de se aproximar desse modelo de gestão, um escritório de advocacia trabalhista do DF mapeou, em 2011, as competências profissionais relevantes para a atuação de seus colaboradores. A empresa, fundada há mais de 70 anos, possuía em seu quadro funcional cerca de 52 advogados atuando em mais de 70 mil processos. Entre eles, cerca de 40% haviam ingressado na organização ainda como estagiários ou recém formados.

Diante do contexto apresentado, em que se destacou o questionamento acerca da qualificação dos estudantes recém formados, assim como da importância desses profissionais para o escritório em foco, procurou-se responder o seguinte problema: prováveis formandos em direito de uma Instituição de Ensino Superior-IES do DF percebem possuir as competências necessárias para atuar como advogados em um escritório trabalhista do Distrito Federal?

Assim, o estudo dará insumos para verificar quão preparados estão os bacharéis em direito de uma IES do DF para iniciar a carreira dentro do que se espera para o advogado no escritório em foco.

A instituição de Ensino Superior estudada foi inaugurada em 1968 e tem sede em Brasília, Distrito Federal. Oferece cursos em diversas áreas: ciências jurídicas, ciências sociais, ciências exatas, ciências da saúde, ciências da educação e tecnologia. Seu curso de Direito foi recomendado pela OAB, no último exame, realizado pela Ordem em 2012.

Para responder o problema proposto buscou-se, como objetivo geral, que os estudantes de nono e décimo semestre do curso de direito da referida IES se autoavaliassem no que diz respeito ao domínio das competências necessárias para atuar no escritório de advocacia trabalhista em pauta.

Para alcançar o objetivo geral, adotaram-se os seguintes objetivos específicos: a) articular a teoria sobre competências com dados sobre a formação em direito e gestão em escritórios de advocacia; b) identificar as competências necessárias a um advogado de um escritório trabalhista do DF e apresentar o perfil da instituição; c) identificar o nível de domínio das competências identificadas,

percebido pelos estudantes do último e penúltimo semestres do curso de direito; d) Discutir os resultados à luz da teoria sobre competências, formação do profissional de direito e mercado de trabalho.

Os objetivos específicos foram investigados por meio de pesquisa exploratória qualitativa e quantitativa, com pesquisa documental, observação participante e levantamento por meio de questionário junto a 159 alunos prováveis formandos do curso de uma IES do DF.

Espera-se com este estudo, de forma prática, aprimorar a seleção e a capacitação de advogados, que hoje é realizada de maneira intuitiva e pouco assertiva, gerando rotatividade e dispêndio de recursos que podem ser poupados.

O presente trabalho foi estruturado em 4 capítulos. No primeiro capítulo, apresentamos o método, com subcapítulos que tratam do perfil da organização, população, amostra, perfil dos participantes, instrumento de pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados. O segundo capítulo proporciona uma análise sobre a teoria de gestão por competência e de advogados em escritórios de advocacia, temas do estudo. No terceiro capítulo, demonstramos os resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa. E, no quarto capítulo, são discutidos os resultados em relação à teoria estudada.

1 MÉTODO

Para alcançar os objetivos específicos, realizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação participativa) e quantitativa (levantamento por questionário). No quadro a seguir apresentam-se as técnicas de pesquisa adotadas, relacionadas aos objetivos específicos do estudo.

| Objetivo específico | Técnica |
|---|---|
| Articular a teoria sobre competências com dados sobre a formação em direito e gestão em escritórios de advocacia | - Pesquisa bibliográfica com palavras-chaves: mapeamento, competência, direito, escritório de advocacia. |
| Descrever as competências necessárias a um advogado de um escritório trabalhista do DF e apresentar o perfil da instituição | - Análise de documentos: procedimentos internos do escritório, documentos descritivos das competências - Observação participante |
| Identificar o nível de domínio das competências descritas percebido pelos estudantes do último semestre do curso de direito | - Levantamento quantitativo de avaliação de competências em salas de aula de alunos do último semestre do curso de direito. |
| Discutir os resultados verificados à luz da teoria sobre competências e a realidade do mercado de trabalho | - Análise comparativa dos resultados com a teoria. |

Quadro 1. Objetivos específicos e técnica de pesquisa

1.1 Perfil da organização

A organização objeto do estudo foi fundada há mais de 70 anos. O escritório iniciou-se no Rio de Janeiro, mudou para Brasília, onde hoje tem sua matriz, com filial em mais um estado da federação. Possuía há época do estudo 135

colaboradores, sendo 52 advogados, com atuação principalmente em direito do trabalho, além das áreas relacionadas ao direito administrativo, de servidores públicos e do consumidor. Possuía vertente sempre em prol do hipossuficiente, que é aquele que na relação jurídica é considerado como detentor de condições reduzidas ou desfavoráveis para obter o acesso à justiça.

Com equipe de duas pessoas na matriz e uma na filial, a área de gestão de pessoas atuava nos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento, análise de desempenho, *coaching* e desligamento. No ano de 2011, havia sido contratada consultoria para realizar mapeamento de competências na área fim, ou seja, dos advogados das seis áreas jurídicas do escritório.

A seleção de advogados era feita internamente e respeita critérios técnicos estipulados pela Diretoria de Recursos Humanos. O escritório prima pela contratação de advogados que estudaram em instituições recomendadas pela OAB e que tenham obtido média acima de 7 no histórico escolar.

1.2 População e amostra

Para a realização do levantamento, considerou-se o tamanho da população de estudantes do último e penúltimo semestre do curso de Direito na IES estudada, estimada em 585. Este total foi obtido a partir do número médio de estudantes por sala (45), multiplicado pelo número de turmas (13).

A amostra, de 159 participantes (população finita, $p=50\%$, coeficiente de confiança= $95,5\%$, erro absoluto de amostragem= $X\%$) foi selecionada por conveniência.

1.3 Perfil dos Participantes

Foram pesquisados estudantes do curso de direito, dos turnos matutino e noturno. O grupo se dividiu em nono semestre (34%) e décimo semestre (66%), sendo que 35% eram estudantes do turno matutino e os outros 65% do período noturno.

A média etária foi de 25 anos, com uma variação de idade de 20 a 52 anos. 75% desse grupo possuía até 25 anos.

Os respondentes do sexo masculino representaram 50% da amostra total.

Quanto à atividade profissional atual, 50% dos respondentes eram estagiários, 16% não possuíam ocupação, e os demais 34% atuavam como funcionários públicos, privados ou em outras profissões.

1.4 Instrumento de pesquisa e variáveis

O instrumento de pesquisa utilizado nesse estudo foi um questionário com competências necessárias para atuação de advogados em escritório, mapeadas por

consultoria externa contratada pelo escritório de advocacia, respondido por estudantes do nono e décimo semestre do curso de direito.

O questionário contou com oito itens de competências, mapeadas na empresa foco do estudo,.

A escala de avaliação utilizada foi de modelo *Likert* com 5 pontos, em que 1 representou nenhum domínio e 5, total domínio.

1.5 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi presencial e realizou-se no campus do UniCEUB, durante o mês de maio de 2011, nos horários de aulas. Abordaram-se os participantes, após a liberação do professor, com um convite oral para participação voluntária na pesquisa. O trabalho foi realizado em 6 turmas, durante duas visitas ao campus nos períodos matutino e noturno.

1.6 Procedimentos Analíticos

Realizaram-se análises estatísticas descritivas a partir da amostra (média e desvio-padrão) para investigar as hipóteses de pesquisa.

Foram gerados cruzamentos de informações para conhecer média e desvio padrão em grupos específicos que responderam à pesquisa.

A partir dos dados, foram produzidos tabelas e gráficos para facilitar a visualização dos resultados e possíveis conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que norteia esse trabalho aborda pesquisa bibliográfica sobre gestão por competência. Apresentaram-se as possíveis definições do conceito de competência e suas implicações ao desenvolvimento do mapeamento, a primeira etapa para implantação desse modelo de gestão.

Diante dessas informações, buscou-se teoria sobre o posicionamento de escritórios de advocacia em relação à gestão e aos diferenciais competitivos dela derivada.

2.1 Competência

Carbone et al. (2005) fazem um apanhado histórico sobre o conceito de competência. Segundo os autores, na Idade Média competência era um termo usado no contexto jurídico para designar a faculdade atribuída a alguém ou a alguma instituição para julgar ou analisar, conotação que ainda pode ser percebida no vocabulário jurídico. Anos depois, foi vinculado ao termo a capacidade de se posicionar sobre determinado aspecto e, assim, um indivíduo competente passou a representar um ser capaz de realizar. Após a Revolução Industrial e o Taylorismo, a palavra passou a caracterizar, no cenário organizacional, alguém que possuía desempenho eficaz em sua atividade. Na década de 1970, o assunto começou a ser mais estudado e cresceram as definições dos mais diversos autores.

A palavra “competência” deriva do latim “*competentia*”, originada de “*competere*”, que significa “chegar ao mesmo ponto”, com raízes em “*petere*”, “dirigir-se para”. Refere-se a “o que convém”, que, no antigo francês, correspondia a “apropriado” (DADOY, 2004, p. 108). Zarifian (2001), sociólogo francês, complementa a definição com o posicionamento de que competência é assunção de responsabilidade ou tomada de iniciativa em situações profissionais.

Fleury e Fleury (2001) relatam que, sob a perspectiva norte-americana - derivada de uma visão bastante Taylorista - competência se refere a um conjunto de recursos individuais que geram o alto desempenho. Elas correspondem ao cargo e baseiam-se na qualificação para a tarefa, composta por conhecimentos, habilidades e atitudes, o CHA.

Dutra, Hipólito e Silva (1998) trazem as contribuições europeias, que contestaram o conceito americano, relatando que, mesmo que possuam as qualificações necessárias para determinado cargo, estas podem não ser usadas, deixando de produzir o resultado esperado pela organização.

Fleury e Fleury (2001) corroboraram o argumento dos europeus, à medida que defendem que a competência precisa agregar valor econômico à organização e social ao indivíduo, ao transferir conhecimentos, recursos ou habilidades.

A partir dessas discussões, a produção científica brasileira descreveu a competência para além do exercício da atividade, como: “desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 36).

Nessa linha, uma definição integradora e multifacetada, que considera dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva, foi descrita: “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho dentro de um contexto organizacional, as quais agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE et al., 2005, p. 43-44).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), as competências são classificadas em profissionais ou humanas e organizacionais. As primeiras são relacionadas ao indivíduo, e a partir delas são determinadas as organizacionais, que ao mesmo tempo também influenciam as individuais.

Ainda na dimensão profissional ou humana, é descrita outra subdivisão. As competências podem ser técnicas ou gerenciais. O primeiro tipo é relevante a profissionais que desempenham atividades técnicas, de assessoramento ou operacionais, sem o exercício formal da liderança. Já as gerenciais, representam comportamentos esperados daqueles que exercem funções de supervisão ou direção (COCKERILL, 1994 apud PIRES et al., 2005).

Estudos feitos por Hammel e Prahalad (1995) complementaram o conceito de competências no nível organizacional, descrevendo competências essenciais (ou *core competences*). Conforme os autores, trata-se de um conjunto de habilidades e tecnologias que trazem às empresas diferenciais competitivos. Para identificar uma competência organizacional, três fatores devem ser observados: se traz contribuição percebida pelo cliente, se diferencia a empresa dos concorrentes e se contribui para a expansão a médio e longo prazo. Em consonância, Arrègle (1995) caracteriza

competência organizacional como o saber que a organização acumulou ao longo de sua existência.

Neste estudo, considerou-se a linha de definição e análise de competências descrita por Carbone et al. (2005, p. 43-44), uma vez que ela incorpora uma ideia mais abrangente do tema, considerado o conceito “sinérgico entre conhecimentos, habilidades e atitudes”. No caso em tela, especificou-se essa visão para a análise das competências humanas ou profissionais dos advogados.

Tendo conhecidas as possíveis definições de competência, busca-se no próximo capítulo informações sobre a gestão concretizada a partir desse conceito.

2.1.1 Gestão por competência

De acordo com Fleury (2002), a preocupação com a Gestão por Competências é característica de setores econômicos avançados, que buscam fidelizar seus empregados e sabem que eles é que fazem a diferença para atingir os resultados.

Dentro de um sistema complexo de gestão e estratégia organizacional, Brandão e Guimarães (2001) descrevem a gestão de competências como diretoras de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças, que objetivam captar ou desenvolver as competências que harmonizam com a estratégia da organização. Segundo os autores, ela gera um

processo circular e multinível, constituído por mecanismos de controle social de trabalhadores e manutenção de estruturas de poder.

Para Ulrich (2000), a gestão por competências interfere na estratégia competitiva de uma organização a longo prazo, através da capacidade de formar, a custos inferiores e mais depressa, as competências essenciais necessárias à consecução da proposta organizacional. Ruano (2003) complementa dizendo que essa gestão é uma ferramenta de um RH estratégico.

Dentro desse modelo de Gestão, uma das ferramentas utilizadas pelas organizações é a avaliação de desempenho, que, segundo Dutra (2004), estimula as pessoas a planejarem e empreenderem sua própria carreira e, para a empresa, oferece informações importantes para a tomada de decisão, como: treinamentos, desenvolvimentos, sucessões, seleção, remuneração e desligamentos.

Nesse sentido, Green (1999) defende que as competências permitem que um sistema de recursos humanos deixe evidenciado quais os caminhos para que o trabalho alcance resultados. Para Leme (2005), a Gestão por Competência tem, por principal função, mostrar às empresas o que elas precisam treinar em seus colaboradores.

Porém, o primeiro passo para a implementação desse modelo, descrito por Dutra (2004) como um grande desafio, é o mapeamento preciso das competências necessárias à organização, que poderá focalizar as táticas necessárias para o cumprimento das metas da empresa. Esse assunto será discutido no próximo capítulo.

2.1.2 Mapeamento de competências

De acordo com Lenaga (1998), o mapeamento de competências objetiva identificar a lacuna entre as competências necessárias para a realização dos objetivos estratégicos da empresa e as competências já existentes na organização.

O ponto de partida para a identificação das competências é a pesquisa documental, que engloba a verificação de dados como: missão, visão de futuro, objetivos, política e outros documentos relativos à estratégia da organização em análise (CARBONE et al., 2005).

Em seguida, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (2003), realiza-se a coleta de informações com pessoas chave da organização, no caso de competências organizacionais, e, com os executores das tarefas, no caso de individuais, as quais serão tratadas em relação aos dados da análise documental.

Segundo Carbone et al. (2009), a entrevista é a técnica mais utilizada nessa etapa. Guimarães, Bruno-faria e Brandão (2006) ressaltam que as entrevistas devem ser gravadas e transcritas para análise, com cuidados éticos na condução da pesquisa.

Outros métodos de pesquisa podem ser utilizados, como: observação, grupo focal e questionários quantitativos, como sugere Santos (2001).

Na descrição das competências, cada autor possui uma metodologia diferente. Pode-se optar pela divisão dos CHAs (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários para uma função, aliada a termos referenciais de

desempenho, adotados conforme o uso que se pretende da ferramenta, seja para avaliações de desempenho, treinamento e desenvolvimento ou outros (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p.220).

Para Brandão e Bahry (2005), a descrição deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que deve ser feito pelo empregado. A redação deve utilizar um verbo e um objeto de ação, acrescentando-se sempre uma condição em que se espera e um critério que indique o padrão que será considerado de qualidade.

O mapeamento de competências é criticado por Bitencourt (2003) por estar focado no passado e nas necessidades atuais. Entretanto, no modelo de Carbone et al. (2009), a pesquisa documental busca conhecer as estratégias e visão de futuro da organização, que combinadas mapeiam competências necessárias aos objetivos organizacionais, levando em conta o futuro da empresa.

2.2 Advogados em escritório

Uma vez compreendida a importância das competências para uma gestão estratégica, apresentam-se, a seguir, informações sobre o segmento jurídico, a profissão de advogado e a realidade advocatícia em escritórios.

2.2.1 A profissão de advogado

O direito no Brasil inicia-se, mesmo antes da independência, com documentos jurídicos, como: Cartas de Doação e Forais das Capitanias. Naquela época, o direito era mantido pela Metrópole no Brasil colônia. Após 1824, com a outorga da primeira Constituição, o país passou a produzir seu próprio direito (DEMO, 2000).

Em 1827, os brasileiros têm os primeiros cursos de direito. O estudante tem, a princípio, formação generalista, podendo o profissional atuar na área jurídica em seus diversos ramos da divisão público e privado (VENOSA, 2007).

Com o passar dos anos, para o exercício da profissão, passou a ser exigido do bacharel em direito a aprovação no exame de Ordem, realizado pela Ordem dos Advogados do Brasil- OAB, que tem as diretrizes estabelecidas no provimento n. 81/1996. A partir de então, membros da advocacia podem atuar na representação de empresas, instituições ou de pessoas físicas em ações, processos ou contratos. Esse profissional pode dedicar-se à advocacia geral ou especializar-se em áreas como o direito administrativo, civil, criminal, tributário, trabalhista, previdenciário, marítimo, internacional, comercial, agrário ou nuclear, entre outros que surgem de acordo com as necessidades da sociedade (SILVA, 2000).

Silva (2000) também relata que esse profissional pode direcionar-se a carreiras públicas, com atuação em áreas administrativas e técnicas da administração pública e dos tribunais. Existe também a possibilidade de ingresso em cargos mais disputados, como a advocacia pública, delegacia de polícia, magistratura, promotoria e procuradoria de justiça.

Além dessas, o egresso pode focar-se em produção teórica, publicações de doutrinas e artigos, exercer docência, fazer assessorias ou consultorias jurídicas ou, ainda, ser assistente ou assessor jurídico (OLIVEIRA, 2004).

No entanto, a opção de carreira a seguir, envolve o perfil pessoal do advogado e, de acordo com Silva (2000), as condições e possibilidades oferecidas pelas Instituições de Ensino Superior a que tiveram acesso, que influenciam e refletem as diferentes posições que virão a ser ocupadas por seus ex-alunos no mercado de trabalho, bem como por suas trajetórias profissionais. Assim, o Projeto Pedagógico, corpo docente, material de ensino, recursos para aprendizagem, entre outros, afeta a qualidade da formação do estudante, impactando na carreira profissional a seguir.

Dotta e Gabardo (2011) descrevem uma constatação do senso comum que condena os cursos de direito baseando-se nas informações de que: 1) existe uma exagerada quantidade de faculdades de direito no Brasil, 2) vários bacharéis egressos das IES não conseguem ser aprovados no “Exame de Ordem dos Advogados do Brasil”, 3) falta competência no exercício profissional por parte dos egressos e, 4) há ineficiência nos mecanismos de avaliação dos cursos. Corroborando o segundo tópico, dados da OAB (2012), mostram que no Distrito Federal, no V Exame de Ordem, realizado em 2011, apenas 22,8% dos candidatos presentes na segunda fase do exame foram aprovados.

Provavelmente por isso, na perspectiva de homogeneizar os cursos de direito brasileiros e assegurar que todos tenham as mesmas linhas gerais de ensino, o Ministério da Educação- MEC (2004) instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do

Curso de Graduação em Direito e definiu outras providências, com a resolução CNE/CES nº 9, de 29 de setembro de 2004. E em seu artigo 3º, relata. MEC (2004):

O curso de graduação em Direito deverá assegurar, no perfil do graduando, sólida formação geral, humanística e axiológica, capacidade de análise, domínio de conceitos e da terminologia jurídica, adequada argumentação, interpretação e valorização dos fenômenos jurídicos e sociais, aliada a uma postura reflexiva e de visão crítica que fomente a capacidade e a aptidão para a aprendizagem autônoma e dinâmica, indispensável ao exercício da Ciência do Direito, da prestação da justiça e do desenvolvimento da cidadania.

E de acordo com o artigo 4º, da mesma resolução, o egresso do direito deverá apresentar as seguintes habilidades e competências:

- I - leitura, compreensão e elaboração de textos, atos e documentos jurídicos ou normativos, com a devida utilização das normas técnico-jurídicas;
- II - interpretação e aplicação do Direito;
- III - pesquisa e utilização da legislação, da jurisprudência, da doutrina e de outras fontes do Direito;
- IV - adequada atuação técnico-jurídica, em diferentes instâncias, administrativas ou judiciais com a devida utilização de processos, atos e procedimentos;
- V - correta utilização da terminologia jurídica ou da Ciência do Direito;
- VI - utilização de raciocínio jurídico, de argumentação, de persuasão e de reflexão crítica;
- VII - julgamento e tomada de decisões; e,
- VIII - domínio de tecnologias e métodos para permanente compreensão e aplicação do Direito.

Este estudo considera os elementos caracterizadores do direito e dos profissionais da advocacia, para produzir uma avaliação de profissionais que, por perfil, formação ou oportunidade, passaram a desempenhar sua profissão em escritórios de advocacia. O Escritório, como espaço de trabalho destes profissionais, vem abordado no próximo capítulo.

2.2.2 Escritórios de advocacia

De acordo Hapner (2002), o profissional dedicado à advocacia, ao descrever-se, exalta os aspectos nobres desta profissão, geralmente imbuído de grande orgulho, com abordagem que pode até ser chamada de romântica.

Por terem o ensino voltado para leis e códigos, predominantemente, preterindo o ensino do raciocínio empresarial e pautando-se nas relações conflituosas da sociedade, a paixão pelo litígio jurídico é característica do perfil destes profissionais. Isto tem forte influência na estruturação da profissão no país e para as mudanças que permeiam o campo do direito, relevantes para a profissionalização de advogados e de escritórios (BONELLI et al., 2007).

Nesse contexto, historicamente, o trabalho do advogado manteve-se com relativa imunidade às imposições capitalistas de gestão, de modo que os profissionais atuam pelo prazer de realizar a obra, o trabalho jurídico. Na maioria das vezes, os escritórios de advocacia trabalham de forma artesanal, sem foco em processos produtivos ou em uma gestão concretizada. Mesmo com a chegada do taylorismo e fordismo, a advocacia permaneceu sem aderir às tendências mercadológicas, mantendo a metodologia de organização do trabalho ao longo dos anos (HAPNER, 2002).

Pires (2008) relata que, no Brasil, os escritórios de advocacia recentemente têm começado a mudar o conceito, passando a serem vistos como estrutura empresarial. Ainda poucos movimentos se consolidaram para a institucionalização dos escritórios em organizações empresariais, até mesmo porque alguns óbices são

normatizados pela própria Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Mesmo assim, a exigência atual pela qualidade do serviço e da gestão vem impondo alterações que deixam abertos os caminhos para a mudança, já que aqueles que não conseguirem andar nesse fluxo, poderão correr sério risco de desaparecimento.

Corroborando com esta visão, Selem e Bertozzi (2006) afirmam que a advocacia está passando por profundas e rápidas transformações que afetam a todos. Tornar-se empresarial na concepção, prestação de serviço, busca pela qualidade total e concorrência é imprescindível para sobrevivência dos escritórios no mercado de trabalho. Para isso, profissionais preparados com qualificações e competências são muito importantes, reforçando a necessidade de conhecer se estudantes de direito percebem possuir essa preparação.

3 RESULTADOS

A partir da pesquisa documental, identificaram-se oito competências relevantes para advogados em escritório de advocacia trabalhista do Distrito Federal, apresentadas a seguir:

| Competências humanas necessárias a advogado de escritório de advocacia trabalhista do DF | |
|---|---|
| Audiência | Atuar em Audiências de forma coerente e eficaz buscando maximizar oportunidades de êxito |
| Atendimento ao cliente | Identificar as demandas do cliente, atendendo com excelência e comunicando-se de forma eficaz. |
| Redação de peças jurídicas contenciosas | Elaborar e redigir peças jurídicas com qualidade e produtividade defendendo de forma ampla e eficaz os interesses do cliente buscando maximizar oportunidades de êxito. |
| Redação de peças jurídicas consultivas | Elaborar e redigir peças consultivas com qualidade e produtividade de acordo com a demanda externa, em consonância com os objetivos do escritório |
| Foco em metas | Realizar o trabalho com qualidade, mantendo o foco nos objetivos e metas estabelecidas. |
| Sustentação Oral | Preparar e realizar sustentações orais de forma persuasiva e eficaz em consonância com os padrões do escritório |
| Adaptação e flexibilidade | Ajustar o comportamento para trabalhar de forma eficiente e eficaz diante de situações mutáveis e/ou imprevisíveis. |
| Relacionamento entidades sindicais | Estabelecer interface profissional com clientes e entidades sindicais de forma Ética e eficaz, em consonância com os objetivos do escritório. |

Quadro 2. Competências mapeadas

Para avaliar o domínio dos estudantes de direito nas competências descritas, foram calculadas as médias gerais e desvio padrão do domínio apontado para cada competência avaliada no levantamento. A escala de avaliação varia de 1 a 5, sendo 1, nenhum domínio e 5, total domínio, conforme Apêndice A.

Tabela 1. Resultado Geral

| Competências | Média geral | Desvio Padrão |
|---|--------------------|----------------------|
| Foco em metas | 3,86 | 0,86 |
| Redação de peças jurídicas contenciosas | 3,71 | <i>1,02</i> |
| Redação de peças jurídicas consultivas | 3,39 | <i>1,05</i> |
| Adaptação e flexibilidade | 3,38 | <i>0,99</i> |
| Atendimento ao cliente | 3,34 | <i>0,91</i> |
| Relacionamento entidades sindicais | 3,04 | <i>1,27</i> |
| Audiência | 2,55 | <i>0,97</i> |
| Sustentação Oral | 2,45 | <i>1,07</i> |
| Respondentes | | 159 |

Observação: Em itálico desvio padrão acima de 0,9

A menor média de domínio foi 2,45 em “sustentação oral”, seguida por 2,55 na competência “audiência”. Os maiores domínios foram apontados para “redação de peças com qualidade” (M= 3,71) e “qualidade com foco em metas” (M= 3,86). O desvio padrão apresenta-se alto em todas as competências (mais de 0,9), exceto “qualidade com foco em metas” (DP= 0,86).

Foram apurados também os domínios das competências para o grupo que realizou estágio durante a graduação em comparação aos respondentes que nunca fizeram estágio, conforme gráfico apresentado logo abaixo:

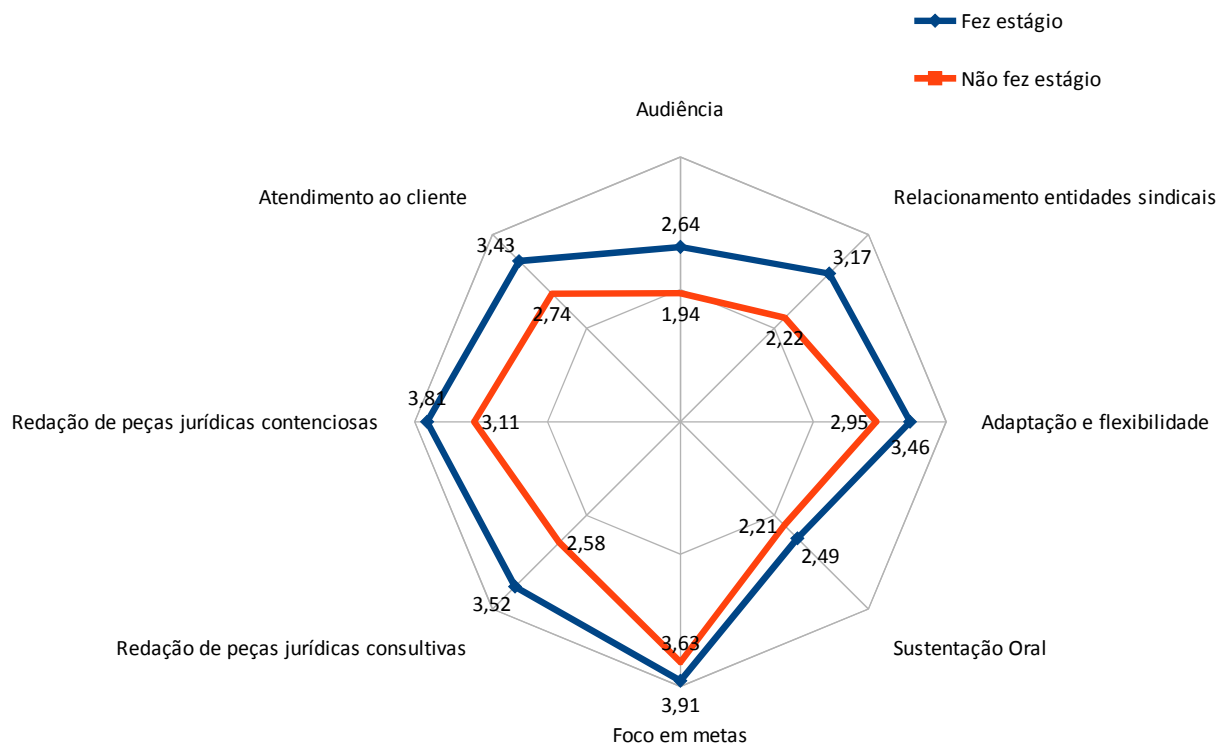


Gráfico 1. Domínios de estudantes que fizeram e não fizeram estágio

Obs: Maior desvio padrão 1,24, menor desvio padrão 0,8.

Os resultados demonstram que pessoas que realizaram estágio percebem possuir maior domínio nas competências estudadas. Sendo que a maior diferença de domínio evidenciada foi na competência “relacionamento com entidades sindicais” (0,95): a média de domínio de quem já realizou estágio foi 3,17, enquanto os que não realizaram tiveram média de 2,22. A menor diferença verificada entre domínios foi nas competências “sustentação oral” e “foco em metas” (0,28 em ambos). Sendo que na primeira, as médias foram 2,49 e 2,21, e, na segunda, 3,91 e 3,63 para os que fizeram estágio e não fizeram, respectivamente.

Foram analisadas também as médias de domínio de prováveis formandos que fizeram estágio em escritório de advocacia em relação aos que fizeram estágio em órgãos públicos ou outros, dados expostos no gráfico a seguir:

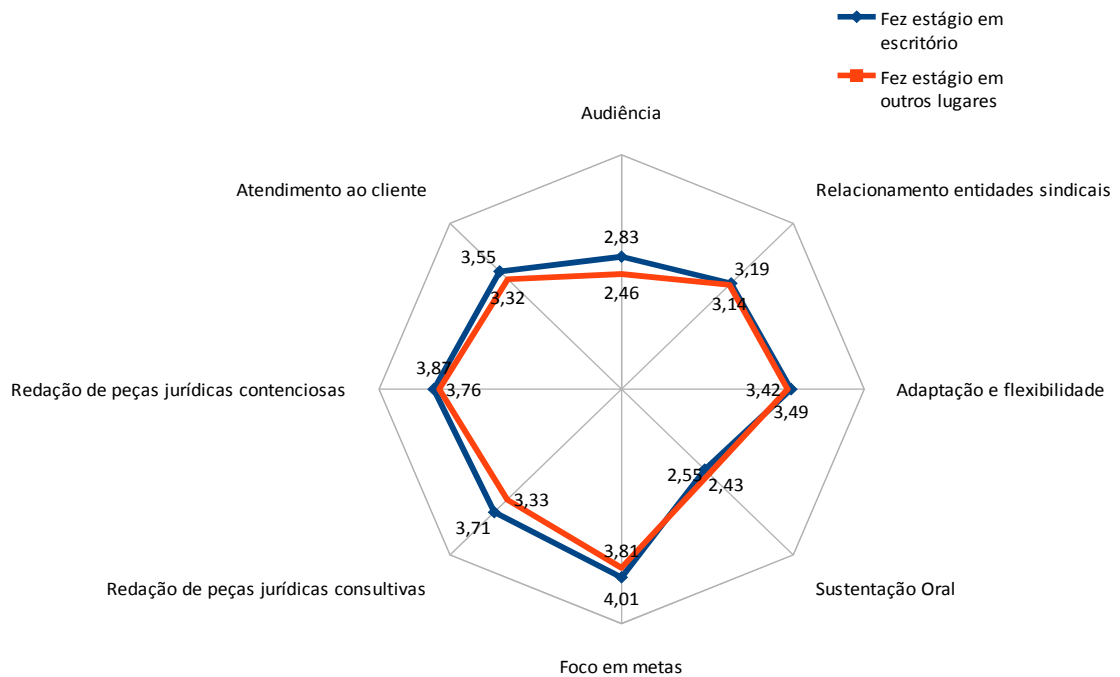


Gráfico 2. Domínios de estudantes que fizeram estágio em escritório e de estudantes e em outros lugares

Obs: Maior desvio padrão 1,28, menor desvio padrão 0,8.

Em sete de oito competências, as pessoas que realizaram estágio em escritório de advocacia tiveram média superior aos que realizam estágio em outros lugares. Sendo a maior diferença encontrada na competência “redação de peças jurídicas consultivas” (0,38), e a menor, em “relacionamento com entidades sindicais” (0,05). Apenas na competência “sustentação oral”, os estudantes do primeiro grupo tiveram resultado inferior, com médias de 2,55 e 2,43.

Foram avaliadas as diferenças de médias entre homens e mulheres, conforme gráfico a seguir:

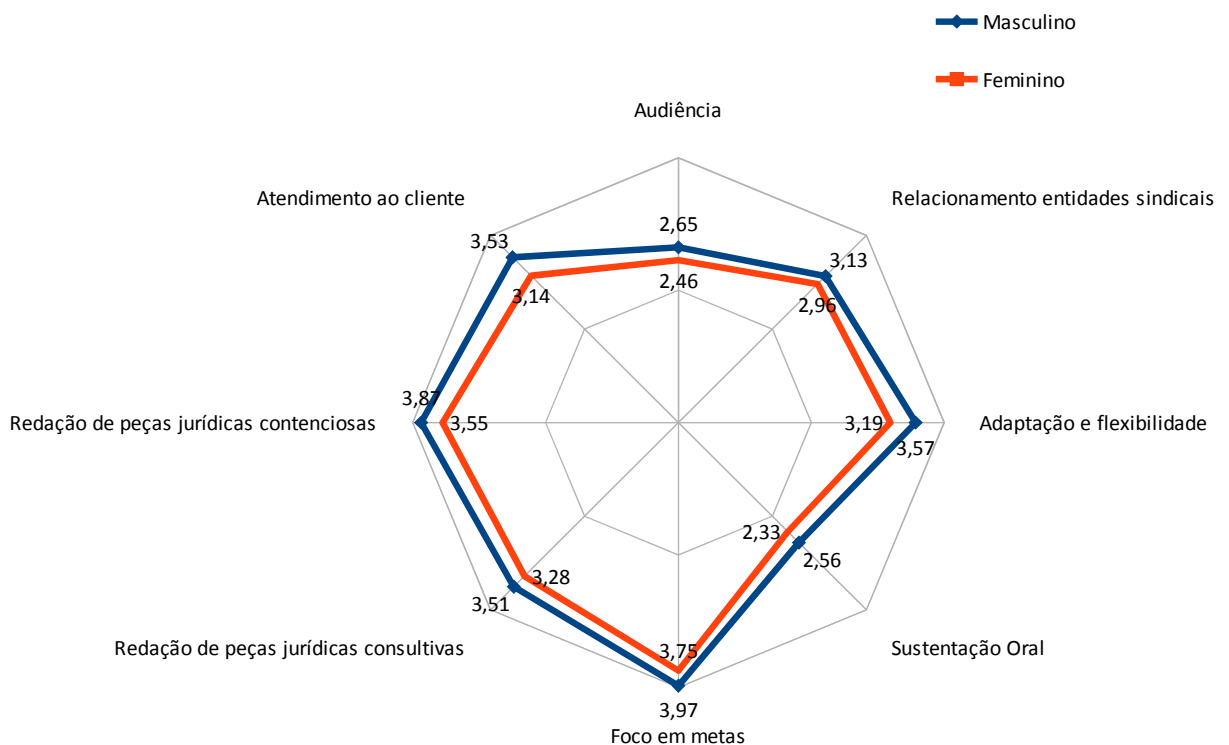


Gráfico 3. Domínios de estudantes por gênero

Obs: Maior desvio padrão 1,28, menor desvio padrão 0, 85.

Em todas as competências os homens indicaram perceber maior domínio que mulheres. A maior diferença de médias foi na competência “atendimento ao cliente” (0,39) e, a menor, na competência “relacionamento com entidades sindicais” (0,17). Pessoas do sexo masculino tiveram médias 3,53 e 3,13 e, do sexo feminino, 3,14 e 2,96, respectivamente, nas competências citadas.

Os resultados foram analisados conforme a idade dos respondentes, em classificações de “até 25 anos”, “de 26 a 30 anos” e “acima de 31 anos”, gráfico abaixo:

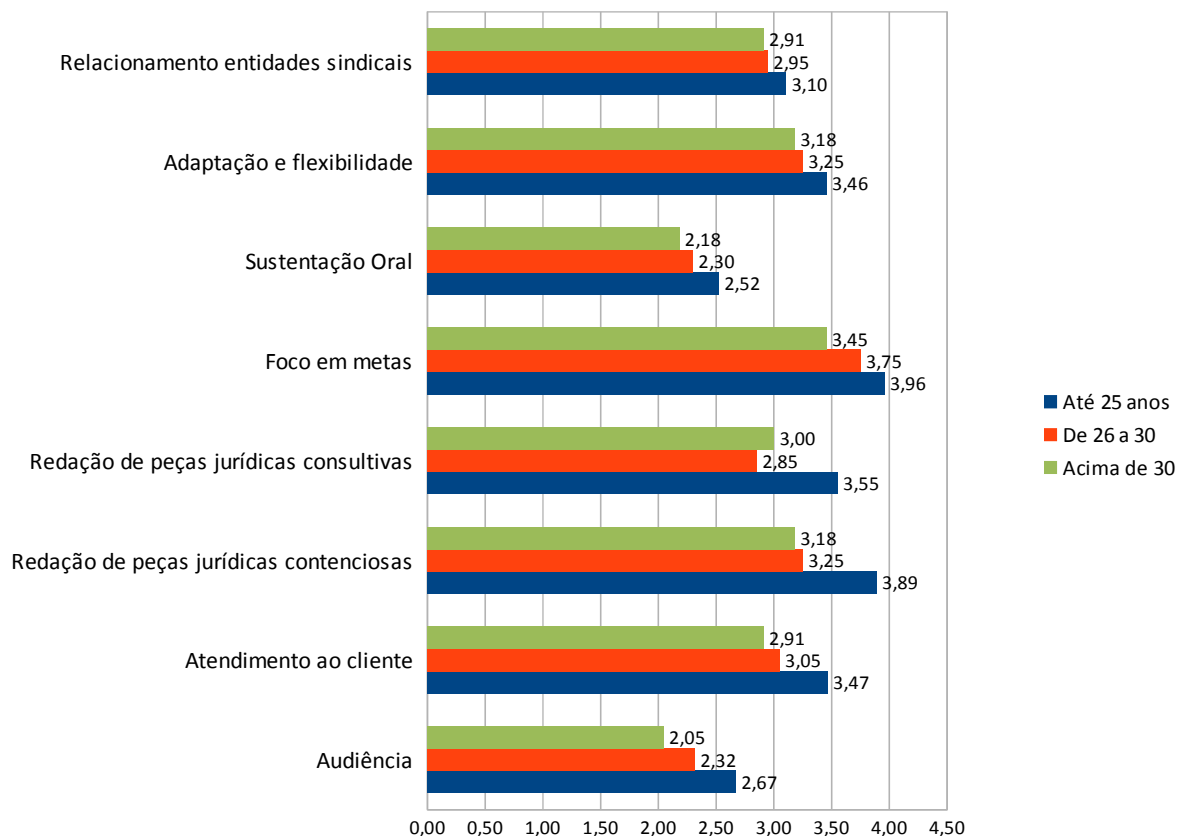


Gráfico 4. Domínios de estudantes por idade

Obs: Maior desvio padrão 1,51 e menor desvio padrão 0,78

De acordo com os dados apurados, quanto mais jovens, maiores os domínios percebidos nas competências necessárias. Progressivamente, estudantes de mais

de 31 anos, percebem menos domínio do que os de 30 a 26 anos, que têm menos domínio do que os jovens de até 25 anos. Exceção na competência “redação de peças jurídicas consultivas”, na diferença etária de acima de 31 anos de idade, para pessoas entre 26 e 30 anos.

Na comparação entre médias de respondentes por profissão, puderam-se apurar os dados a seguir:

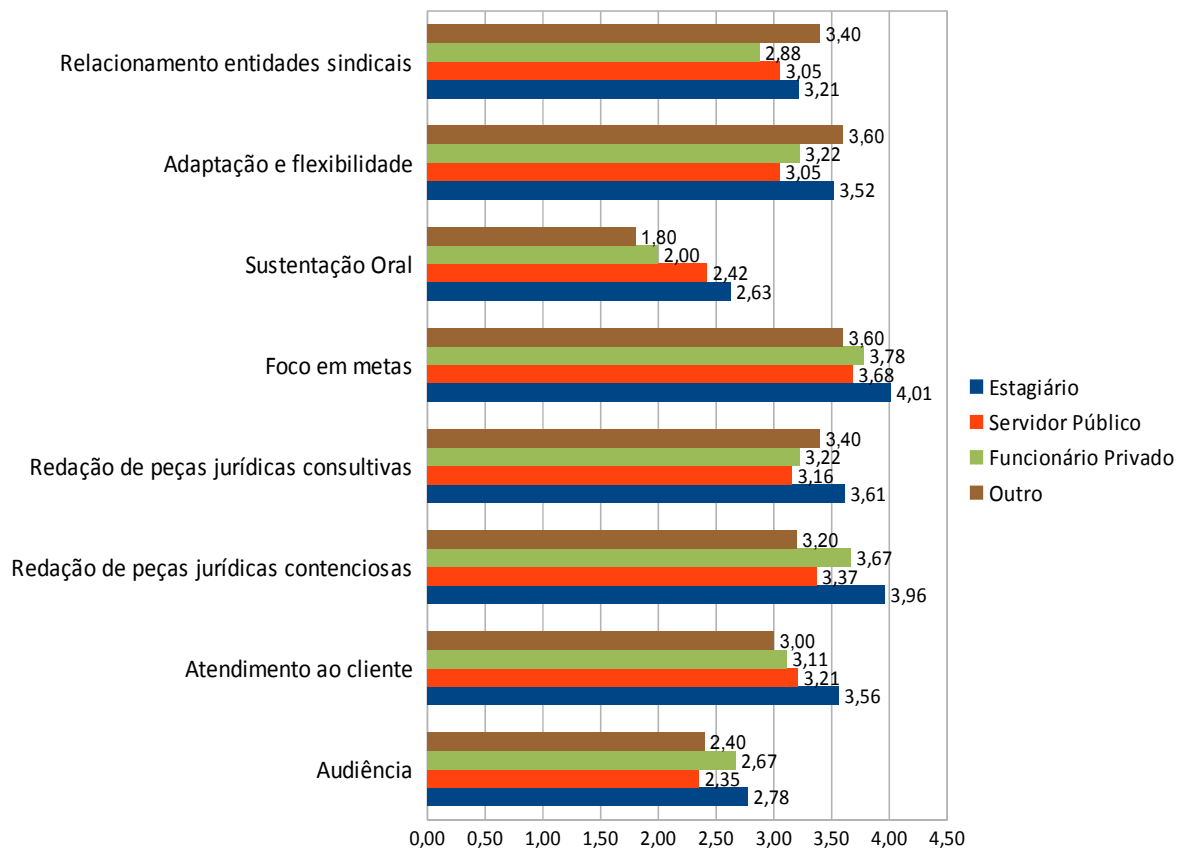


Gráfico 5. Domínios de estudantes por profissão atual

Obs: Maior desvio padrão 1,42 e menor desvio padrão 0,45

Os estagiários avaliaram-se com maior domínio nas competências em relação aos demais grupos. Duas exceções foram as análises das competências “adaptação e flexibilidade” e “relacionamento com entidades sindicais”, nas quais o grupo de outros profissionais teve maior domínio que os estagiários. Para os estagiários,

apenas as competências “audiência” e “sustentação oral” foram inferiores 3, os demais ficaram todos superiores à média escalar.

Os servidores públicos tiveram domínio inferior aos estagiários em todos os itens e abaixo dos resultados dos funcionários de iniciativa privada na maioria das competências, exceto em “relacionamento com entidades sindicais”, “atendimento ao cliente” e “sustentação oral”.

Na análise comparativa entre a média dos alunos dos turnos matutino e noturno, a maior diferença encontrada foi 0,24 e a menor diferença de médias foi 0,01.

Todos os resultados, com médias e desvio padrão, estão dispostos em tabelas no Apêndice B.

4 DISCUSSÃO

Nos tópicos subsequentes são discutidos os resultados encontrados em relação à teoria estudada. Primeiramente será avaliado o mapeamento e gestão de competências realizados no escritório em relação ao previsto pelos autores, em seguida, são analisados os resultados da pesquisa documental e pesquisa quantitativa correlacionando com a teoria e, finalmente, o posicionamento do escritório de advocacia ao previamente discutido.

4.1 Mapeamento e gestão de competências no escritório

Sob a avaliação de Brandão e Guimarães (2001), as competências mapeadas estão na dimensão profissional ou humana, ou seja, são relacionadas ao indivíduo. E, ainda, na perspectiva de Cockerill (1994 apud PIRES et al. 2005), as competências pertencem ao subgrupo técnicas, pois são relevante a profissionais que desempenham tarefas técnicas ou operacionais, sem o exercício da liderança, como pode ser percebido na descrição: “preparar e realizar sustentações orais de forma persuasiva e eficaz em consonância com os padrões do escritório”

O mapeamento foi realizado por consultoria externa, por meio de pesquisa documental, verificando dados como: missão, objetivos, política e outros documentos relativos à estratégia, como sugerido por Carbone et al. (2005). Além disso, a consultoria realizou coleta de informações com os executores das tarefas, como proposto por Bruno-Faria e Brandão (2003), utilizou as técnicas de entrevista,

como especificado por Carbone et al. (2009), e de grupo focal, como previsto Santos (2001).

A descrição das competências seguiu a teoria de Brandão e Bahry (2005), pois corresponde ao desempenho ou comportamento esperado. A redação utilizou um verbo e um objeto de ação, com condição e critério, como se verifica nos exemplos a seguir: “atuar em audiências de forma coerente e eficaz buscando maximizar oportunidades de êxito” e “identificar as demandas do cliente, atendendo com excelência e comunicando-se de forma eficaz”.

O estudo permitiu, portanto, evidenciar que as competências descritas pelo escritório seguem a linha abordada por Carbone et al. (2005, p. 43-44), com a descrição integradora e multifacetada, que advém do conceito de “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho dentro de um contexto organizacional, as quais agregam valor a pessoas e organizações”.

Dutra (2004) descreve o mapeamento de competências funcionais como o primeiro passo para a implantação de um modelo de Gestão por Competências. Portanto, com o mapeamento já realizado pelo escritório, será possível no futuro a utilização de uma gestão integrada. Esse caminho, segundo Fleury (2002), reflete uma preocupação do escritório em fidelizar seus empregados para, conseqüentemente, atingir resultados.

As ideias de Brandão e Guimarães (2001) corroboram esse argumento, pois, dessa forma, será possível direcionar recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças, em um processo circular e multinível. Além

disso, o modelo de gestão por competências no escritório pode proporcionar, conforme exposto por Green (1999), que o sistema de recursos humanos deixe evidentes quais os caminhos para que o trabalho alcance resultados. Esses direcionamentos poderão gerar a atuação de um RH mais estratégico, conforme Ruano (2003).

4.2 Avaliação das competências a partir da pesquisa quantitativa

As médias verificadas na pesquisa quantitativa sobre a percepção dos prováveis formandos quanto ao domínio nas competências necessárias para advogar no escritório foram muito positivas. Seis, das oito competências, tiveram domínio acima da média escalar (3). O desvio padrão foi baixo em apenas uma competência (DP= 0,86), em todos os demais foi acima de 0,9, o que demonstra que as respostas variam e podem estar distantes da média.

Esses dados sugerem uma lacuna entre a percepção dos alunos de direito e percepção do senso comum, segundo Dotta e Gabardo (2011), de que falta competência no exercício profissional por parte dos egressos. Os resultados dos questionários também estão em desacordo com informações da OAB (2012), que evidenciaram que, no Distrito Federal, no V Exame de Ordem de 2011, apenas 22,8% foram aprovados. Entretanto, cabe destacar que a IES avaliada possui o selo “OAB recomenda”.

A competência mais bem avaliada foi “foco em metas”, que teve média 3,86, com o único desvio padrão abaixo de 0,9 (DP= 0,86). Ou seja, em relação às demais competências, essa teve maior homogeneidade entre os respondentes. Esse resultado contraria as ideias de Hapner (2002), que relata que o trabalho do advogado superou as imposições capitalistas mercadológicas, pelo prazer de realizar a obra. Segundo o autor, escritórios de advocacia ainda trabalhariam de forma artesanal, sem foco em processos produtivos ou em uma gestão. Argumenta-se que, se esse fosse o caso, essa competência nem sequer estaria descrita como relevante ao escritório, tampouco sendo desenvolvida em um curso de graduação.

A competência “redação de peças jurídicas contenciosas” foi a segunda melhor avaliada (M= 3,71), apesar do desvio padrão alto (DP= 1,02). A avaliação positiva coaduna com as diretrizes do Ministério da Educação (MEC, 2004), previstas no artigo 4º, segundo o qual o egresso de direito apresentaria capacidade de “leitura, compreensão e elaboração de textos, atos e documentos jurídicos ou normativos, com a devida utilização das normas técnico-jurídicas” e “interpretação e aplicação do Direito”.

As menores médias de domínio foram: 2,45 em “sustentação oral” e 2,55 na competência “audiência”. Em ambos os casos, os resultados estão abaixo da média escalar e tiveram os desvios altos (DP= 1,07 e 0,97, respectivamente). Os dados contrariam aspectos estabelecidos nas diretrizes curriculares do MEC (2004) que designam que o egresso deverá desenvolver “utilização de raciocínio jurídico, de argumentação, de persuasão e de reflexão crítica”, além de “julgamento e tomada de decisões”. É possível que os resultados tenham sido baixos porque os alunos

não podem realizar essas atividades enquanto estagiários, já que é preciso ter carteira da OAB. Por outro lado, podem participar de simulações realizadas pela faculdade, fica dúvida quanto a eficiência didática dessa técnica de ensinamento.

Comparando as médias dos respondentes que realizaram estágio e nunca estagiaram, é possível perceber relevante discrepância. Os estudantes que passaram por estágio tiveram maior percepção de domínio em todas as competências. O item “relacionamento com entidades sindicais” teve maior diferença de médias entre os grupos (M= 3,17 e 2,22), seguido pela competência “redação de peças jurídicas consultivas” (M= 3,52 e 2,58). Sugere-se a hipótese de que essas sejam as primeiras atividades passadas a estagiários, pois a primeira envolve um provável trabalho externo de contato com clientes que demandam tarefas simples. Já a redação de peças jurídicas consultivas é desenvolvida por meio de pesquisa, comparação de jurisprudência e elaboração de pareceres ou notas técnicas, ou seja, atividade e texto que não fazem parte do efetivo embate jurídico litigioso.

Foi avaliada ainda a diferença de médias entre estudantes que realizam estágio em escritório em relação aos que estagiaram em outros lugares. Para sete competências, dentre oito, o domínio percebido superior foi dos estagiários que atuaram em escritórios. No entanto, as diferenças não foram grandes. Apenas no item “sustentação oral”, o grupo de estagiários de outros lugares, que não escritórios, tiveram avaliação superior, com diferença de 0,12 nas médias. Hipoteticamente, o estágio não faria diferença nessa competência porque, na maioria deles, independente da organização, não há treinamento nessa atividade.

Esses resultados ressaltam a importância do treinamento realizado no estágio, principalmente em escritório de advocacia, para a formação do advogado. Aos escritórios que buscam selecionar novos talentos, isso reforça os benefícios de, durante a seleção, optar por candidatos que tenham tido essa experiência.

Os dados foram também estudados em relação ao gênero dos respondentes. Os estudantes do sexo masculino tiveram melhor desempenho em todas as competências. A discrepância de médias também não é muito grande. A maior diferença encontrada foi na competência “atendimento ao cliente”, em que as mulheres tiveram média 3,14, (DP= 0,92), inferior ao outro grupo (M= 3,53 e DP= 0,87). A média geral nessa competência foi 3,34, com DP= 0,91. Os resultados acima da média escalar atendem à diretriz do MEC (2004): “sólida formação geral, humanística e axiológica, capacidade de análise, domínio de conceitos e da terminologia jurídica, adequada argumentação, interpretação e valorização dos fenômenos jurídicos e sociais, aliada a uma postura reflexiva e de visão crítica”.

Quando avaliados os resultados em relação à idade dos respondentes é possível perceber que, na maior parte dos casos, quanto mais idade, menor a percepção de domínio dos respondentes. Pessoas de acima de 31 anos, apresentaram as médias mais baixas, progressivamente, estudantes com idade entre 26 e 30 anos obtiveram resultados um pouco maiores e, os que possuem menos de 25 anos, julgam seu domínio melhor que todos os grupos anteriores. É possível que esse seja um traço de imaturidade que traz a tendência de uma autoavaliação mais positiva ou, pode estar relacionado ao fato de que pessoas com menos de 25 anos tenham tido mais possibilidade de realizar estágios.

Em relação à profissão atual, foi evidenciada a superioridade na percepção do domínio dos estagiários sobre funcionários públicos, privados e outros profissionais em seis de oito competências. A percepção de que os estagiários tenham domínio maior que os demais pode partir dos treinamentos que recebem na prática de estágio ou também pode estar relacionado novamente a avaliação mais positiva vinculada à imaturidade da idade.

Os servidores públicos, categoria profissional aparentemente bastante valorizada no Distrito Federal, teve médias menores que os estagiário em todos os itens analisados no questionário, e resultados inferiores aos funcionários do setor privado em 63% das competências. É possível que os servidores façam o curso de direito com perspectivas a galgar outras carreiras públicas, por isso não teriam tanto interesse e, conseqüentemente, domínio das competências de advogados.

4.3 Escritórios de advocacia no atual contexto

O escritório de advocacia estudado é especializado na área trabalhista e também trabalha com direito administrativo, consumidor e previdenciário, como prevê Silva (2000).

Esse autor considera que as Instituições de Ensino Superior condicionam fortemente as diferentes posições ocupadas por seus ex-alunos no mercado de trabalho, bem como suas trajetórias profissionais. Em consonância, foi verificado

que o escritório em questão prioriza a contratação de pessoas que vieram de faculdades recomendadas pela OAB.

Conforme Pires (2008), no Brasil, os escritórios de advocacia recentemente têm começado a mudar o conceito, passando a serem vistos como estruturas empresariais. Nesse contexto, pode-se fazer uma analogia a competência descrita como necessária ao escritório de advocacia “Adaptação e flexibilidade”, que de antemão demonstra que a empresa já tem essa preocupação. Os estudantes obtiveram média acima do valor escalar ($M= 3,38$) e desvio padrão alto ($DP= 0,99$), seguido a linha de mudança de conceito citada pelo autor.

Os resultados da pesquisa realizada com os estudantes evidenciou média acima da nota escalar na maioria das competências, com destaque para os de pessoas que realizaram estágio, principalmente quando os estágios centraram-se em escritórios de advocacia, além de menções destacadas para pessoas com menos de 25 anos e que atualmente possuem o estágio como atividade profissional.

Percebe-se que o escritório estudado está seguindo as tendências de mercado e se profissionalizando, deixando o estereótipo de “trabalho artesanal” apenas em sua história.

CONCLUSÃO

Conclui-se que prováveis formandos em direito de uma IES do DF percebem possuir a maioria das competências necessárias para atuar com advogados em um escritório trabalhista do Distrito Federal.

Foi possível chegar a essa conclusão positiva através da análise feita das teorias sobre competências, formação em direito e gestão em escritórios de advocacia, apuradas em diversos artigos, monografias e livros e descritas no referencial teórico. Além disso, a partir da análise de documentos como missão, visão, procedimentos internos do escritório, foi possível descrever as competências funcionais técnicas dos advogados.

Em pesquisa de campo com 159 estudantes de último e penúltimo semestre do curso de direito de uma IES do Distrito Federal foi identificado o nível de domínio das competências necessárias a advogados.

O trabalho apresenta limitações, pois foi realizada apenas a autoanálise dos estudantes. Sugere-se investigar o domínio das competências a partir de entrevistas com demais *stakeholders* envolvidos na formação do advogado, sejam eles professores ou supervisores de estágio, por exemplo.

Além disso, os cálculos dos resultados foram apenas descritivos: médias, desvio padrão e cruzamentos. Sugere-se verificar se as diferenças encontradas são significativas a partir da realização de análises estatísticas inferenciais.

Por outro lado, o estudo trouxe contribuições importantes para despertar a inserção do assunto no meio acadêmico. Os resultados geram dúvidas quanto ao

cumprimento de algumas diretrizes estabelecidas pelo MEC para cursos de Direito, o que deve ser melhor investigado.

É possível, ainda, questionar a franqueza dos estudantes, especialmente dos mais jovens, quando responderam os questionários, pois os resultados são especialmente positivos quando julgados por eles. Portanto, sugere-se analisar os domínios por meio de outros instrumentos, além de revalidar a semântica do instrumento utilizado. Entretanto, não se pode descartar a possibilidade de que a idade traga consigo maior rigor em processos de autoavaliação, o que deve ser objeto de investigação em novos estudos sobre competências em outros contextos.

Outro ponto que deve ser observado é que aproximadamente 25% dos respondentes da pesquisa correspondia a funcionários públicos, provavelmente em função de ter sido realizada na capital Federal, onde estão localizados inúmeros órgãos públicos. Esse perfil, que já tem carreira profissional estabelecida, pode não ter o objetivo de advogar. Diante dessa análise, sugere-se aplicar a pesquisa em outros estados.

O questionamento final está relacionado à discrepância dos resultados da percepção dos estudantes com os dois testes objetivos a que se submetem recém formados em direito. O exame da OAB, que avalia os estudantes, e o do MEC, que avalia os cursos de direito, têm resultados bastantes negativos. No entanto, a percepção do aluno é que ele estaria preparado para a profissão. Estariam os exames avaliando apenas os conhecimentos, tais como leis, códigos e técnicas, e deixando de avaliar as competências necessárias para o litígio advocatício? Ou as competências do escritório de advocacia não estariam englobando aspectos

relevantes para a profissionalização dos advogados? Sugere-se aprofundar os estudos em nova pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ARRÈGLE, J.L. Le Savoir et L'approche "Resource Based": Une Ressource et une Compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 105, p. 84-94, Septembre-Octobre, 1995.
- BITENCOURT, C. C. Competências Gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional: a experiência de três empresas australianas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 135-157, 2003.
- BONELLI, M.G. et al. Profissionalização de Advogados e Advogadas em Escritórios de São Paulo. **XXXI Encontro Anual da ANPOCS**. Caxambú, MG, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público** v. 56, n. 2, p. 179-194. abr./jun. 2005.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v 8, n 3, p 32-49, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001
- BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- DADOY, M. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. In: TOMASI, A. (Org.). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Campinas: Papyrus, 2004. p. 105-142.
- DEMO, W. **Manual de história do direito**. Florianópolis: OAB/SC Editora, 2000.

DOTTA, A. G.; GABARDO, E. Mecanismos de avaliação da eficiência do serviço público de educação no Brasil: o caso dos cursos de graduação em direito. In: **Políticas públicas e gestão da educação: construção histórica, debates contemporâneos e novas perspectivas**. 2011, Rio de Janeiro. XXV Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação II Congresso-Ibero-Americano de Política e Administração da Educação Jubileu de Ouro da Anpae (1961-2011). Rio de Janeiro, 2011.

EMEC. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em 8 fev. 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

FLEURY, M. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: Fleury, M. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 97-113.

FLEURY, A.,; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes: Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 216-230.

HAMEL, G. e PRAHALAD, G.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1995.

HAPNER, P. A. M. **O estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil: dois estudos de caso**. 2002. 125 f. Dissertação (Mestrado em Gestão empresarial) - Curso da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

IENAGA, C. H. **Competence Based Management**: Seminário Executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

LEME, R. **Aplicação prática de Gestão de Pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2005

OAB Conselho Federal. **Institucional/ Quadro de advogados**. Disponível em: <http://www.oab.org.br/InstitucionalConselhoFederal/QuadroAdvogados>. Acesso em: 2 maio 2012.

OAB DF. **Estatísticas do Exame em Andamento**. Disponível em: <http://www.oabdf.org.br/textos/457/27501/EstatisticasDoExameEmAndamento/>. Acesso em 5 de abril de 2012

OLIVEIRA, J. S. **O perfil do profissional do Direito neste início de século XXI**. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 208, 30 jan. 2004. Disponível em:

<<http://jus.com.br/revista/texto/4745/o-perfil-do-profissional-do-direito-neste-inicio-de-seculo-xxi>>. Acesso em: 21 mar. 2012.

PIRES, A. K. et. al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. 99 p.

PIRES, D. C. G. B. Escritórios de advocacia como organização do trabalhador do conhecimento: breve reflexão. **Marcos Martins Advogados Associados**, São Paulo, 16 março 2008. Disponível em: <<http://www.marcosmartins.adv.br/artigos/160308.pdf>> Acesso em : 21 mar. 2012.

RUANO, A. M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação estratégica dos recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

SANTOS, A. C.. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SELEM, L.C. de A.; BERTOZI, R. D. **A reinvenção da advocacia**. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

SILVA, E. M. T. **Ensino de direito no Brasil**: perspectivas históricas gerais. *Psic. esc. educ.* 2000, v.4, n.1, p.307-312. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pee/v4n1/v4n1a08.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2012.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VENOSA, S. S. **Direito Civil**: Responsabilidade Civil. São Paulo: Atlas, Coleção Direito Civil, vol. IV, 2007.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

PESQUISA QUANTITATIVA DIRECIONADA A ESTUDANTES DE DIREITO

Questionário para avaliação de competências de estudantes de direito, estudo para monografia de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, apresentada ao Centro Universitário de Brasília (UnICEUB/ICPD), como pré-requisito para obtenção de Certificado.

Avalie o seu domínio das competências abaixo descritas, de 1 a 5, sendo:

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---------------|--------------|----------|--------------|----------------|
| | total domínio | domino muito | domino | domino pouco | nenhum domínio |
| Atuar em Audiências de forma coerente e eficaz buscando maximizar oportunidades de êxito. | | | | | |
| Identificar as demandas do cliente, atendendo com excelência e comunicando-se de forma eficaz. | | | | | |
| Elaborar e redigir peças jurídicas com qualidade e produtividade defendendo de forma ampla e eficaz os interesses do cliente buscando maximizar oportunidades de êxito. | | | | | |
| Elaborar e redigir peças consultivas com qualidade e produtividade de acordo com a demanda externa, em consonância com os objetivos do escritório | | | | | |
| Realizar o trabalho com qualidade, mantendo o foco nos objetivos e metas estabelecidas. | | | | | |
| Preparar e realizar sustentações orais de forma persuasiva e eficaz em consonância com os padrões do escritório | | | | | |
| Ajustar o comportamento para trabalhar de forma eficiente e eficaz diante de situações mutáveis e/ou imprevisíveis. | | | | | |
| Estabelecer interface profissional com clientes e entidades sindicais de forma Ética e eficaz, em consonância com os objetivos do escritório. | | | | | |

Questões de perfil:

1. Idade: _____

2. Sexo:

Feminino

Masculino

3. Semestre de direito que cursa:

9º semestre

10º semestre

4. Já fez estágio?

Não

Sim.

4.1 Se sim, tipo de estágio (pode marcar mais de uma opção):

Órgão público

Escritório de advocacia

Outro. Qual? _____

4.2. Quanto tempo estagiou em cada um?

Órgão público: _____

Escritório de advocacia _____

Outros _____

5. Atuação profissional atual:

Estagiário

Funcionário de empresa privada

Servidor público

Outro. Qual? _____

APÊNDICE B – Tabelas

Tabela 2. Média e desvio padrão de estudantes que realizaram estágio e não realizaram estágio

| Competência/ Dados | Não fez estágio | | Fez estágio | |
|---|-----------------|------|-------------|------|
| | Média | DP | Média | DP |
| Audiência | 1,94 | 0,80 | 2,64 | 0,96 |
| Atendimento ao cliente | 2,74 | 0,99 | 3,43 | 0,85 |
| Redação de peças jurídicas contenciosas | 3,11 | 1,24 | 3,81 | 0,94 |
| Redação de peças jurídicas consultivas | 2,58 | 1,02 | 3,52 | 0,99 |
| Foco em metas | 3,63 | 1,01 | 3,91 | 0,80 |
| Sustentação Oral | 2,21 | 0,85 | 2,49 | 1,09 |
| Adaptação e flexibilidade | 2,95 | 0,97 | 3,46 | 0,96 |
| Relacionamento entidades sindicais | 2,22 | 1,17 | 3,17 | 1,23 |
| Respondentes | 19 | | 139 | |

Tabela 3. Média e desvio padrão de estudantes que realizaram estágio em escritório de advocacia e em outros lugares

| Competência/ Dados | Fez estágio em escritório | | Fez estágio em outros lugares | |
|---|---------------------------|------|-------------------------------|------|
| | Média | DP | Média | DP |
| Audiência | 2,83 | 1,01 | 2,46 | 0,87 |
| Atendimento ao cliente | 3,55 | 0,88 | 3,32 | 0,81 |
| Redação de peças jurídicas contenciosas | 3,87 | 0,91 | 3,76 | 0,97 |
| Redação de peças jurídicas consultivas | 3,71 | 0,93 | 3,33 | 1,02 |
| Foco em metas | 4,01 | 0,80 | 3,81 | 0,79 |
| Sustentação Oral | 2,43 | 1,11 | 2,55 | 1,08 |
| Adaptação e flexibilidade | 3,49 | 0,88 | 3,42 | 1,03 |
| Relacionamento entidades sindicais | 3,19 | 1,28 | 3,14 | 1,19 |
| Respondentes | 69 | | 70 | |

Tabela 4. Média e desvio padrão de estudantes que realizaram estágio por duração

| Competência/ Dados | Fez estágios de até um ano | | Fez estágios de um a dois anos | | Fez estágios de dois a três anos | | Fez estágios de mais de três anos | |
|---|----------------------------|------|--------------------------------|------|----------------------------------|------|-----------------------------------|------|
| | Média | DP | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| Audiência | 2,58 | 1,16 | 2,48 | 0,79 | 2,64 | 0,80 | 3,19 | 1,02 |
| Atendimento ao cliente | 3,35 | 0,85 | 3,37 | 0,84 | 3,24 | 0,76 | 3,93 | 0,92 |
| Redação de peças jurídicas contenciosas | 3,71 | 1,02 | 3,87 | 0,83 | 3,48 | 0,95 | 4,15 | 0,95 |
| Redação de peças jurídicas consultivas | 3,47 | 1,10 | 3,46 | 0,93 | 3,44 | 0,91 | 4,00 | 0,98 |
| Foco em metas | 3,71 | 0,71 | 3,98 | 0,78 | 3,76 | 0,87 | 4,26 | 0,82 |
| Sustentação Oral | 2,47 | 1,09 | 2,59 | 1,02 | 2,12 | 1,12 | 2,81 | 1,21 |
| Adaptação e flexibilidade | 3,32 | 0,79 | 3,57 | 1,08 | 3,40 | 1,08 | 3,52 | 0,80 |
| Relacionamento entidades sindicais | 3,09 | 1,03 | 3,48 | 1,28 | 2,88 | 1,12 | 3,19 | 1,33 |
| Respondentes | 34 | | 47 | | 25 | | 27 | |

Tabela 5. Média e desvio padrão de estudantes por gênero

| Competência/ Dados | Masculino | | Feminino | |
|---|-----------|------|----------|------|
| | Média | DP | Média | DP |
| Audiência | 2,65 | 0,97 | 2,46 | 0,97 |
| Atendimento ao cliente | 3,53 | 0,87 | 3,14 | 0,92 |
| Redação de peças jurídicas contenciosas | 3,87 | 0,95 | 3,55 | 1,07 |
| Redação de peças jurídicas consultivas | 3,51 | 1,01 | 3,28 | 1,09 |
| Foco em metas | 3,97 | 0,85 | 3,75 | 0,85 |
| Sustentação Oral | 2,56 | 1,08 | 2,33 | 1,06 |
| Adaptação e flexibilidade | 3,57 | 0,96 | 3,19 | 0,99 |
| Relacionamento entidades sindicais | 3,13 | 1,26 | 2,96 | 1,28 |
| Respondentes | 79 | | 80 | |

Tabela 6. Média e desvio padrão de estudantes por idade

| Competência/ Dados | Até 25 anos | | De 26 a 30 | | Acima de 31 | |
|---|-------------|------|------------|------|-------------|------|
| | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| Audiência | 2,67 | 0,94 | 2,32 | 0,89 | 2,05 | 0,92 |
| Atendimento ao cliente | 3,47 | 0,85 | 3,05 | 1,00 | 2,91 | 0,95 |
| Redação de peças jurídicas contenciosas | 3,89 | 0,91 | 3,25 | 1,21 | 3,18 | 1,12 |
| Redação de peças jurídicas consultivas | 3,55 | 0,97 | 2,85 | 1,23 | 3,00 | 1,05 |
| Foco em metas | 3,96 | 0,78 | 3,75 | 1,07 | 3,45 | 0,83 |
| Sustentação Oral | 2,52 | 1,13 | 2,30 | 0,92 | 2,18 | 0,88 |
| Adaptação e flexibilidade | 3,46 | 0,95 | 3,25 | 1,12 | 3,18 | 1,09 |
| Relacionamento entidades sindicais | 3,10 | 1,22 | 2,95 | 1,51 | 2,91 | 1,32 |
| Respondentes | 117 | | 20 | | 20 | |

Tabela 7. Média e desvio padrão de estudantes por turno de aulas

| Competência/ Dados | Matutino | | Noturno | |
|---|------------|------|-----------|------|
| | Média | DP | Média | DP |
| Audiência | 2,58 | 0,93 | 2,50 | 1,06 |
| Atendimento ao cliente | 3,34 | 0,85 | 3,33 | 1,04 |
| Redação de peças jurídicas contenciosas | 3,74 | 1,02 | 3,65 | 1,02 |
| Redação de peças jurídicas consultivas | 3,42 | 1,07 | 3,35 | 1,02 |
| Foco em metas | 3,89 | 0,85 | 3,80 | 0,87 |
| Sustentação Oral | 2,45 | 1,06 | 2,44 | 1,10 |
| Adaptação e flexibilidade | 3,46 | 0,99 | 3,22 | 0,96 |
| Relacionamento entidades sindicais | 3,11 | 1,32 | 2,93 | 1,16 |
| Respondentes | 104 | | 54 | |

Tabela 8 Média e desvio padrão de estudantes por profissão

| Competência/ Dados | Estagiário | | Servidor Público | | Funcionário Privado | | Outro | | | |
|---|------------|------|------------------|------|---------------------|------|----------|------|-----------|------|
| | Média | DP | Média | DP | Média | DP | Média | DP | Média | DP |
| Audiência | 2,78 | 0,97 | 2,35 | 1,03 | 2,67 | 0,50 | 2,40 | 0,55 | 2,13 | 0,95 |
| Atendimento ao cliente | 3,56 | 0,81 | 3,21 | 1,04 | 3,11 | 1,17 | 3,00 | 0,71 | 3,00 | 0,82 |
| Redação de peças jurídicas contenciosas | 3,96 | 0,95 | 3,37 | 1,15 | 3,67 | 0,87 | 3,20 | 0,45 | 3,58 | 1,03 |
| Redação de peças jurídicas consultivas | 3,61 | 1,08 | 3,16 | 1,10 | 3,22 | 0,67 | 3,40 | 0,89 | 3,12 | 0,93 |
| Foco em metas | 4,01 | 0,81 | 3,68 | 1,02 | 3,78 | 0,67 | 3,60 | 0,55 | 3,77 | 0,82 |
| Sustentação Oral | 2,63 | 1,04 | 2,42 | 1,08 | 2,00 | 0,53 | 1,80 | 0,45 | 2,20 | 1,29 |
| Adaptação e flexibilidade | 3,52 | 0,99 | 3,05 | 0,96 | 3,22 | 0,83 | 3,60 | 0,89 | 3,50 | 1,03 |
| Relacionamento entidades sindicais | 3,21 | 1,27 | 3,05 | 1,22 | 2,88 | 0,64 | 3,40 | 1,14 | 2,48 | 1,42 |
| Respondentes | 80 | | 38 | | 9 | | 5 | | 26 | |