



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE ADVOGADOS EM  
UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

2013

MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE ADVOGADOS EM  
UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA DO DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Antonio  
Isidro Filho

Brasília – DF

2013

Rêgo, Mariana Carolina Barbosa.

Mapeamento de Competências de Advogados em um Escritório de Advocacia no Distrito Federal / Mariana Carolina Barbosa Rêgo. – Brasília, 2013.

74 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Isidro Filho, Departamento de Administração.

1. Competências Profissionais. 2. Mapeamento de Competências. 3. Gestão por Competências. 4. Escritório de Advocacia. I. Título

MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE ADVOGADOS EM  
UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA DO DISTRITO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Mariana Carolina Barbosa Rêgo**

Doutor, Antonio Isidro Filho  
Professor-Orientador

Doutor, Francisco Antonio Coelho  
Junior,  
Professor-Examinador

Mestre, Carla Peixoto Borges  
Professor-Examinador

Brasília, 20 de fevereiro de 2013.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela compreensão, amor e suporte incondicionais e por nunca terem medido esforços para me proporcionar todas as ferramentas necessárias para a minha formação pessoal e profissional.

À minha irmã, pelo bom humor e companheirismo de todos os dias.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antonio Isidro Filho, por ter confiado no meu potencial e pelos ensinamentos, apoio e incentivo ao longo da elaboração deste trabalho.

À Kaercher, Baggio e Costa Filho Sociedade de Advogados por acreditar neste trabalho e aos participantes da pesquisa pela prontidão em atender ao convite e pelo tempo disponibilizado, mesmo diante as diversas demandas.

Ao Marcos Rech, por me apoiar e me incentivar em tudo que eu faço.

Aos amigos que contribuíram para o meu desenvolvimento, tornando inesquecíveis esses quatro anos de graduação.

## RESUMO

Este trabalho buscou identificar, empiricamente, as competências profissionais necessárias para um advogado desempenhar suas atividades em um escritório de advocacia com sede no Distrito Federal. A Organização estudada atua no setor de infraestrutura, uma área muito específica do Direito. A pesquisa constituiu em coleta documental, entrevistas coletivas e a aplicação de questionários pelo método Delphi para validar as descrições. Participaram deste estudo 6 advogados e 3 sócios da Empresa estudada. Foram identificadas 16 competências profissionais, divididas em 4 categorias, que, então, foram validadas pelos participantes. O método Delphi tem como propósito obter o consenso de especialistas sobre determinado assunto, promovendo a convergência de opiniões e preservando o anonimato dos participantes. Após aplicação do questionário foi realizado um grupo focal para eles discutirem os pontos de discordância. Os participantes sugeriram mudanças em 7 competências, que foram reescritas. Um novo questionário, contendo as adaptações necessárias, foi aplicado e o consenso atingido. Os resultados obtidos permitem que os gestores do escritório identifiquem as lacunas de desempenho dos advogados, concentrando seus recursos em ações que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e a diferenciação da Organização no mercado. O presente estudo buscou contribuir para a escassa literatura específica de estudos empíricos que abordam o mapeamento de competências no âmbito de escritórios de advocacia.

Palavras-chave: Competências profissionais. Mapeamento de competências. Gestão por competências. Escritório de advocacia

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As três dimensões da competência.....	18
Figura 2 – Classificação das competências organizacionais. ....	20
Figura 3 – Ciclo de vida das competências organizacionais. ....	21
Figura 4 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	22
Figura 5 – Modelo de gestão por competências.....	23
Figura 6 – Identificação do <i>gap</i> de competências. ....	25

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais conceitos de competência individual da perspectiva integradora .....	16
Quadro 2 – Exemplos de descrição de competências sob forma de referenciais de desempenho.....	26
Quadro 3 – Exemplos de condições e critérios associados a competências .....	27
Quadro 4 – Experiência dos participantes no setor de infraestrutura e na organização .....	32
Quadro 5 – Tempo de entrevista.....	35
Quadro 6 – Competências identificadas na coleta documental.....	37
Quadro 7 – Competências na percepção dos advogados.....	39
Quadro 8 – Competências na percepção dos sócios .....	42
Quadro 9 – Síntese das competências .....	46
Quadro 10 – Mudanças propostas no grupo focal.....	52
Quadro 11 – Competências dos advogados da empresa pesquisada .....	55



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados do primeiro questionário .....	50
--	----

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização.....	10
1.2	Objetivo Geral.....	12
1.3	Objetivos Específicos.....	12
1.4	Justificativa.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Histórico e conceitos de competência.....	15
2.1.1	Tipologia das competências.....	18
2.2	Gestão por Competências.....	21
2.3	Mapeamento de competências.....	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	29
3.2	Caracterização da Organização.....	30
3.3	Participantes do estudo.....	31
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	32
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
4.1	Coleta documental.....	37
4.2	Entrevistas coletivas.....	39
4.2.1	Competências de acordo com a percepção dos advogados.....	39
4.2.2	Competências de acordo com a percepção dos sócios.....	42
4.3	Síntese das competências.....	46
4.4	Validação da descrição das competências.....	50
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
	REFERÊNCIAS.....	61
	APÊNDICES.....	64
	Apêndice A – Roteiro da Entrevista em Grupo.....	64
	Apêndice B – Questionário - 1ª rodada.....	65
	Apêndice C – Questionário - 2ª rodada.....	70

# 1 INTRODUÇÃO

Nesta Seção introdutória será apresentada a contextualização do tema de estudo, bem como a formulação do problema, seguida da apresentação do objetivo geral e específicos que conduziram esta pesquisa e, por fim, as justificativas que corroboraram a relevância do estudo.

## 1.1 Contextualização

A sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações e essas mudanças acabam refletindo no cenário organizacional. A forma de gerir pessoas tem sofrido, cada vez mais, os impactos das crises econômicas, do crescente aumento da competição entre as empresas e da globalização. Em um mercado onde a competitividade e a necessidade de adaptação são fatores essenciais tanto para o sucesso quanto um pré-requisito para sobrevivência, identificar as competências profissionais necessárias para que o funcionário desempenhe suas atividades e atinja os objetivos propostos tem se tornado uma fonte de eficácia e vantagem competitiva.

Com o tempo, as organizações passaram a dar ênfase às pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Albuquerque e Oliveira (2001) durante muitos anos, os sistemas de Gestão de Recursos Humanos tiveram como base os cargos. Contudo, ainda para estes autores, este sistema tem sido cada vez mais questionado pela sua inflexibilidade e dificuldade de adaptação com as novas formas organizacionais e com a organização do trabalho. Isso se deve pelo fato do sistema de gestão baseado no cargo ter surgido em um mercado muito diferente, com mão-de-obra abundante, baixa variabilidade de produtos e baixa exigência de qualificação. O aumento da competição empresarial e a valorização do fator diferenciação favoreceram o

surgimento de um novo conceito que alinhasse a estratégia empresarial com a gestão dos recursos humanos.

A transição para o conceito de competências pode ser associada à necessidade da área de gestão de pessoas de adaptar-se às mudanças estruturais na organização do trabalho, ou seja, a organização precisa encontrar novas formas de gestão do trabalho que sejam compatíveis com o novo ambiente. É nesse contexto que surge o conceito de competência, focado, predominantemente, no desempenho e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa. A competência também constitui uma importante referência para equilibrar as diferentes responsabilidades e contribuições individuais. Por isso, a abordagem da gestão por competências não é um assunto exclusivo à área de Recursos Humanos, mas de toda a empresa (RUAS, 2005).

Estudos realizados por vários autores identificaram o crescimento no número de publicações sobre competências desde 1999 (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011; ROSA; CORTIVO; GODOI, 2006; RUAS, 2005). A análise dessas publicações também revelou que, apesar da noção de competência ter aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil, está longe de constituir um universo homogêneo. Uma das questões que parece estar no centro dos debates a respeito do tema é que, apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa (RUAS, 2005).

Ruas (2005) realizou uma pesquisa empírica com o objetivo de identificar a razão pela qual a noção de competências passou a ser uma das mais empregadas no contexto da administração de empresas nos últimos tempos. Como resultado, o autor identificou três fatores que fazem com que o termo “competência” atraia tanta atenção. O primeiro é a representação de uma ação concreta e legitimada no ambiente de trabalho relacionado com um desempenho esperado. Já o segundo fator é a flexibilidade e adaptabilidade da noção de competências, o que permite que a organização consiga moldar-se em uma situação específica para aumentar a sua competitividade. O terceiro elemento é a sua capacidade de representar uma forma conceitual relativamente homogênea nas diferentes instâncias organizacionais, uma vez que as competências refletem a estratégia. Esse resultado mostra que a gestão por competências é vista como um diferencial valorizado pelas organizações, porém

para obter todos os benefícios dessa abordagem, ela deve ser bem implementada e esta é a principal dificuldade dos gestores.

Deste modo, considerando a crescente relevância do tema tanto nos estudos acadêmicos quanto na gestão das organizações, a dificuldade de implementação e o potencial desse sistema gerar vantagem competitiva, converge-se para o questionamento que guiará a execução do presente estudo: Quais são as competências profissionais necessárias para um advogado desempenhar suas atividades em um escritório de advocacia com sede no Distrito Federal?

## **1.2 Objetivo Geral**

Este trabalho acadêmico tem como objetivo geral mapear as competências profissionais necessárias para um advogado desempenhar suas atividades em um escritório de advocacia com sede no Distrito Federal.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Com o objetivo de operacionalizar a pergunta de pesquisa e permitir a consecução do objetivo geral de pesquisa proposto anteriormente, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar conteúdos relacionados às competências profissionais a partir da consulta a documentos institucionais.
- b) Identificar as competências profissionais necessárias ao desempenho das atividades do advogado por meio da percepção de advogados que exercem a função técnica e de sócios de um escritório de advocacia com sede no Distrito Federal.
- c) Identificar a validade semântica das competências das competências profissionais apontadas nas entrevistas e coleta documental.

## 1.4 Justificativa

Devido à crescente instabilidade da atividade econômica, baixa previsibilidade do mercado e reestruturação produtiva, o indivíduo, além de saber fazer deve, também, adaptar-se à situação específica que enfrenta, identificando e selecionando o como fazer. Essa mudança no cenário econômico trouxe novas formas de concepção do trabalho. Essas transformações no mercado competitivo contribuíram para que a noção de competências passasse a ser uma das mais empregadas no contexto da administração de empresas nos últimos tempos (RUAS, 2005).

Kaplan e Norton (2006) também ressaltam a mudança no cenário econômico e a necessidade das organizações adquirirem vantagem competitiva por meio do desenvolvimento das pessoas.

Na economia global baseada no conhecimento, os ativos intangíveis, como capital humano, respondem por quase 80% do valor da organização. A conversão de ativos intangíveis em resultados tangíveis representa uma nova maneira de pensar para a maioria das organizações. Aquelas que dominarem esse processo [...] serão capazes de criar vantagem competitiva substancial. (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 99).

O estudo se mostra de grande importância, uma vez que essas transformações no mercado levaram ao número crescente de organizações que utilizam modelos de gestão baseado em competências a fim de desenvolver os vários níveis da organização e alcançar os seus objetivos (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2005). A escolha desse problema de pesquisa é também justificada pela escassez de literatura e estudos empíricos relacionados a esse tema em escritórios de advocacia. Além disso, a Organização estudada opera em um ramo muito específico do Direito, o que leva à necessidade de ter como um dos focos principais o desenvolvimento dos funcionários, para manter a qualidade do serviço prestado.

Esta pesquisa fornece informações fundamentais para implantação do sistema de gestão por competências na organização estudada. O mapeamento das competências possibilita também que a empresa adapte os outros sistemas de Recursos Humanos, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e plano de carreira, focando seus recursos de

maneira mais estruturada e embasada para o crescimento no longo prazo. Os resultados dessa pesquisa podem interessar não só à Organização estudada, bem como a outros pesquisadores da área e gestores de empresas do ramo de advocacia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir dos objetivos identificados, o referencial teórico foi estruturado de forma a apresentar os principais temas que dão suporte à consecução do presente estudo, sendo eles: histórico e conceitos de competência, gestão por competências e mapeamento de competências. Serão apresentados os principais conceitos e estudos necessários para a compreensão do trabalho e do direcionamento desta pesquisa.

### 2.1 Histórico e conceitos de competência

Ao final da Idade Média, a noção de competência estava relacionada, principalmente, à linguagem jurídica. O termo significava “à faculdade atribuída a uma pessoa ou instituição, para apreciar e julgar certas questões”. Por extensão, passou a designar “o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto”. Com o tempo, sua utilização passou a ser mais genérica, caracterizando o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Com o surgimento do *taylor-fordismo* na Revolução Industrial, foi incorporado à linguagem organizacional o termo competência, sendo utilizado para qualificar uma pessoa capaz de exercer suas atividades específicas. O interesse pelo tema estimulou o debate entre teóricos e a realização de pesquisas a partir da década de 1970, quando muitos autores criaram definições próprias para o termo, enfatizando os variados aspectos da competência e, não raras vezes, empregando-o de diferentes maneiras (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; CARBONE et al., 2005; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Revisando a literatura é possível perceber a existência de duas grandes correntes. A primeira, composta principalmente por autores norte-americanos, conceitua o termo competência como um estoque de qualificações subjacentes ao indivíduo que



credencia a pessoa a realizar determinado trabalho. Já a segunda corrente, representada principalmente por autores franceses, associa a competência às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, aquilo que ela produz ou realiza no trabalho, e não a um conjunto de qualificações do indivíduo, como a corrente norte-americana (MUNCK; MUNCK, 2008).

Devido à crescente instabilidade da atividade econômica, baixa previsibilidade do mercado e reestruturação produtiva, Ruas (2005) afirma que o indivíduo, além de saber fazer, deve, também, adaptar-se à situação específica que enfrenta, identificando e selecionando o como fazer. Essa mudança no cenário econômico trouxe novas formas de concepção do trabalho e, com isso, as organizações passaram a priorizar os resultados gerados, deixando de se preocupar demasiadamente com os processos de trabalho.

Essas transformações no mercado competitivo contribuíram para o surgimento de uma terceira vertente, a perspectiva integradora, que foi criada a partir da junção das correntes norte-americana e francesa. Autores adeptos dessa perspectiva associam características pessoais ao desempenho da pessoa no trabalho (CARBONE et al., 2005; FREITAS; BRANDÃO, 2005; RUAS, 2005; FLEURY; FLEURY, 2001). Segundo Carbone et al. (2005), concepções da abordagem integradora costumam possuir maior aceitação tanto no ambiente acadêmico quanto no organizacional, uma vez que associam competência ao desempenho no contexto da estratégia da empresa, além considerar as diversas dimensões do trabalho.

Alguns dos principais conceitos de competência individual da perspectiva integradora estão presentes no Quadro 1.

Autor	Conceito de competência
FLEURY e FLEURY (2001, p. 21)	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
RUAS (2005, p. 5)	“A noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que um estoque de conhecimentos e habilidades.”

Quadro 1: Principais conceitos de competência individual da perspectiva integradora  
Fonte: Elaborado pela autora.

Autor	Conceito de competência
DUTRA, HIPÓLITO e SILVA (2000, p. 164)	“Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> ).”
CARBONE, BRANDÃO e LEITE. (2005, p. 43)	“Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, que agregam valor a pessoas e organizações.”
PAIVA e MELO (2008, p. 349)	“Mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas de maneira a gerar resultados reconhecidos individual, coletiva, econômica e socialmente.”
BITENCOURT (2001, p. 30)	“O conceito de competência compreende o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.”

Quadro 1: Principais conceitos de competência individual da perspectiva integradora (continuação)  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando esses conceitos percebe-se que a capacidade de mobilizar recursos perante uma demanda é um ponto comum nas definições de competência individual. Bahry e Tolfo (2004) ressaltam, ainda, que o interesse no desempenho diferenciado, em termos de resultados para os indivíduos e para a organização, é um dos pontos de maior preocupação dos autores que tratam de gestão de competências. Dessa forma, a Figura 1 ilustra o que são esses recursos, os três elementos constitutivos da competência.

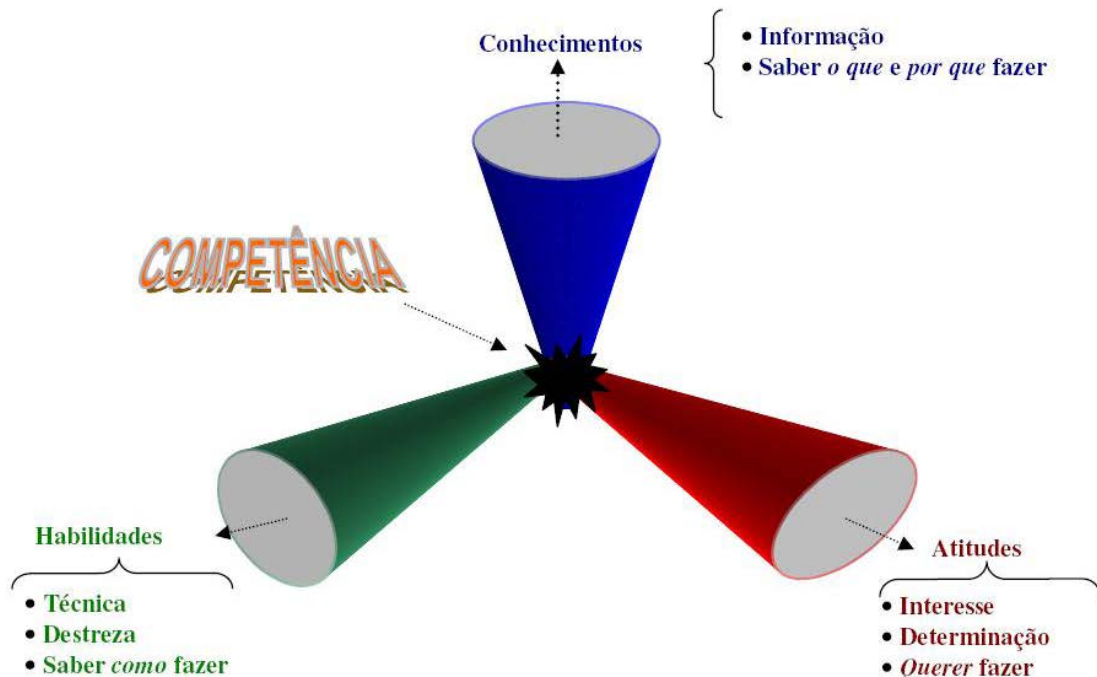


Figura 1: As três dimensões da competência

Fonte: Durand (1999 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10, com adaptações)

A Figura 1 representa, então, que a competência é formada por três dimensões interdependentes e complementares e que a presença de todas as dimensões gera um desempenho competente no trabalho. O conhecimento corresponde ao conjunto de informações, acumuladas durante a vida de um indivíduo, que causam impacto no seu comportamento. A habilidade está ligada a capacidade da pessoa de resgatar conhecimentos adquiridos e aplicá-los de forma produtiva, em uma ação. Já a atitude refere-se à predisposição da pessoa, que influencia a sua conduta em relação a situações, estando ligada a aspectos sociais e afetivos (CARBONE et al., 2005). Para fins de realização desta monografia, o conceito de competência adotado foi o proposto por Carbone et al. (2005), apresentado no Quadro 1.

### 2.1.1 Tipologia das competências

Brandão e Guimarães (2001) classificam as competências em dois níveis: competências organizacionais, aquelas relacionadas à organização como um todo, e competências individuais, que dizem respeito ao indivíduo ou às equipes de trabalho. Estes autores sugerem, ainda, que, aliadas a outros recursos e processos

organizacionais, as competências humanas dão origem e sustentação às competências organizacionais.

Estudos realizados por Ruas (2005) constataram que a noção de competência na dimensão individual apresenta grande difusão entre as empresas, mesmo que o termo seja utilizado informalmente, porém o emprego da noção de competências é associado predominantemente à gestão de pessoas. Além disso, esses estudos revelaram o desafio de aplicar a abordagem de competências em práticas que exigem maior objetividade, como remuneração e plano de carreira. Portanto, apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua aplicação demonstra-se relativamente complexa.

Pesquisas empíricas realizadas por este autor afirmam que há uma preponderância da perspectiva individual de competência em relação à coletiva. Isso porque a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia das organizações e este conceito foi, por muito tempo, menos difundido do que a dimensão individual. A noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *core competence*, de Prahalad e Hamel (1990). Para estes autores, as *core competencies* são um diferencial fundamental para as organizações, um conjunto de conhecimentos, habilidades e tecnologias que levam a melhoria contínua dos produtos e garantem a competitividade da empresa.

Prahalad e Hamel (1990) instituíram três critérios para que uma competência organizacional constituísse uma *core competence*:

- a) A competência deve oferecer reais benefícios aos consumidores, contribuindo diretamente para o valor agregado aos produtos e serviços;
- b) A competência deve prover acesso potencial a diferentes mercados, negócios e produtos; e
- c) A competência deve ser difícil de imitar, garantindo uma vantagem competitiva duradoura.

Ruas (2005) defende que, entendidas na concepção original, as *core competencies* são um tipo muito específico de competências organizacionais e que, apesar de garantirem uma ampla vantagem competitiva, são um tipo muito raro de

competências. Este autor concluiu que validar as *core competencies* entre as “empresas comuns” é um processo problemático quando não conseguiu validar os três critérios simultaneamente em nenhuma das organizações estudadas em sua pesquisa empírica. Apesar disso, foi identificado que a ausência de *core competencies* não implica que as organizações não possuam outros tipos de competências organizacionais, pois as empresas têm sobrevivido em ambientes instáveis e gerando diferenciações significativas dentro de seus respectivos mercados. Este autor propõe, então, a classificação das competências organizacionais em mais dois tipos, as seletivas e as básicas, ilustradas na Figura 2. Este autor afirma, ainda, que uma mesma empresa pode apresentar, ao mesmo tempo, esses três tipos de competências organizacionais.

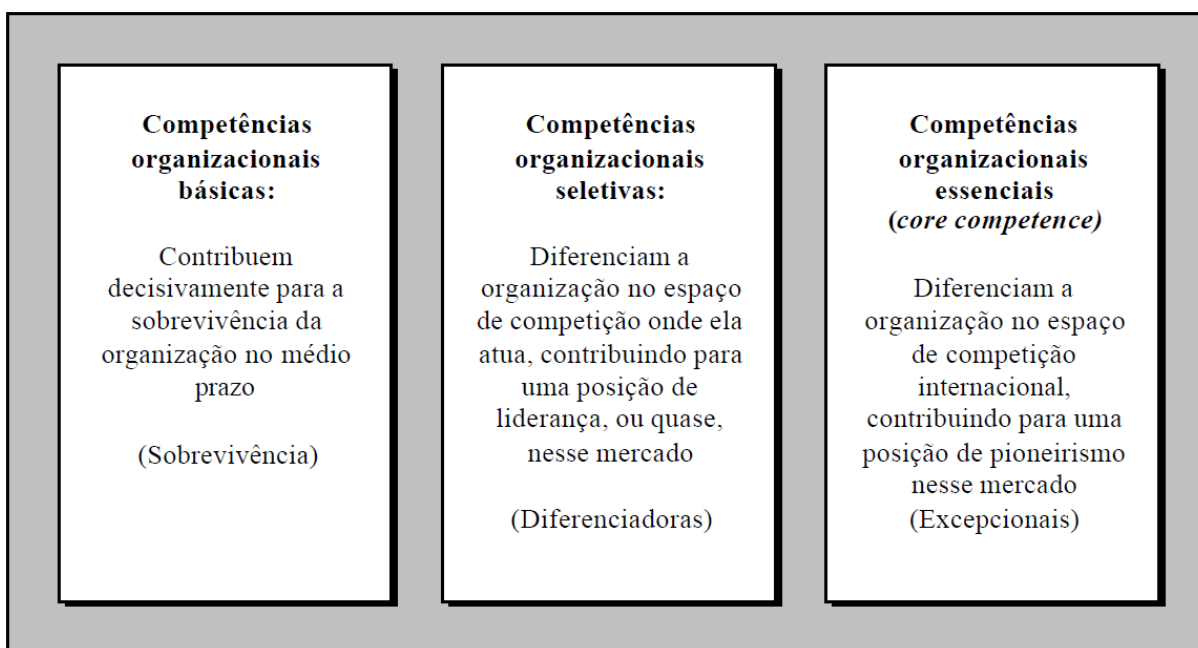


Figura 2: Classificação das competências organizacionais

Fonte: Ruas (2005, p. 15)

Outra classificação, proposta por Sparrow e Bognanno (1994), leva em consideração possíveis mudanças no mercado e a própria maturidade e estratégia da organização. Estes autores afirmam que as empresas precisam de um modelo flexível que reflita as mudanças necessárias nas competências organizacionais ao longo do tempo. Assim, eles classificam as competências organizacionais em quatro categorias: emergentes, declinantes, transitórias e estáveis ou essenciais. A Figura 3 ilustra o ciclo de vida dos diferentes tipos de competências organizacionais propostos por esses autores.

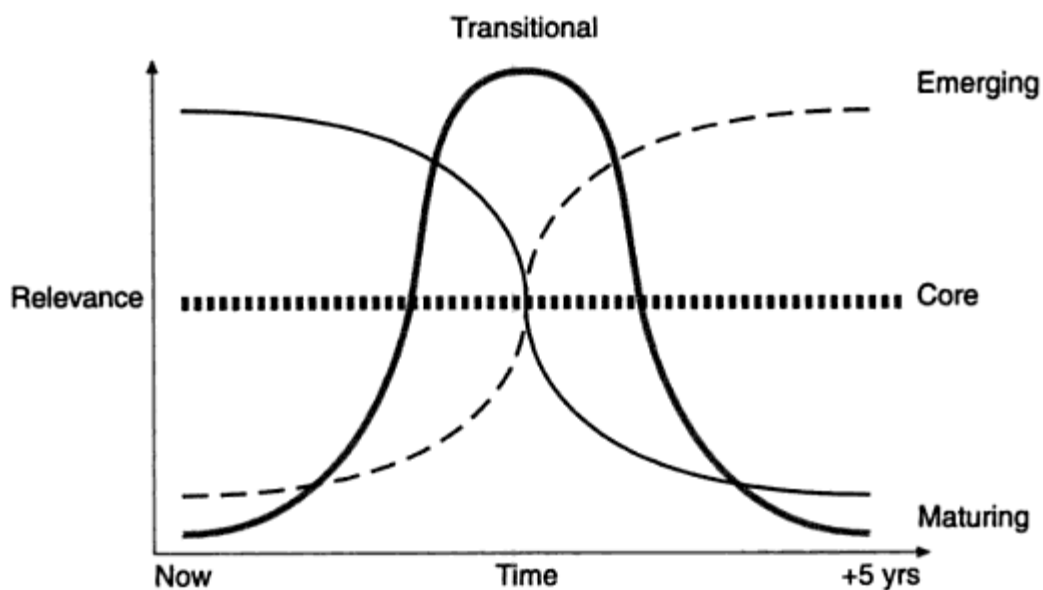


Figura 3: Ciclo de vida das competências organizacionais  
 Fonte: Sparrow e Bognanno (1994, p.66)

As competências emergentes são aquelas que não são relevantes no momento, mas serão no futuro, a partir da estratégia definida pela organização. As declinantes são as competências que, apesar de terem sido muito importantes para a organização no passado, se tornam cada vez menos relevantes com o tempo devido a mudanças na estratégia, em tecnologias ou na estruturação da organização. Já as competências transitórias são aquelas que não estão relacionadas diretamente com a estratégia ou negócio da organização, contudo, são essenciais em momentos críticos e de mudanças. Por fim, as competências estáveis ou essenciais são aquelas que continuarão tão importantes no futuro quanto elas são hoje, elas são fundamentais para o trabalho e para o funcionamento da organização, independente da direção estratégica.

## 2.2 Gestão por Competências

Segundo Brandão e Bahry (2005) a gestão por competências “propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (p. 181). Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) destacam que a gestão de competências adquire posição de destaque no cenário

organizacional no momento em que ressalta a eficiência do indivíduo perante as demandas emergentes, associando a produção e resultados com a capacitação e desenvolvimento. Para estes autores, a difícil missão da gestão de competências é garantir ganhos organizacionais bem como recompensar o esforço individual.

Brandão e Guimarães (2001) também afirmam que, para a gestão de competências se diferenciar das outras práticas gerenciais existentes, ela deve ter como principal objetivo, além da melhoria do desempenho profissional e organizacional, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. Ou seja, fazer com que a empresa não seja apenas qualificada para competir no mercado, mas que, também, ofereça diversas oportunidades de crescimento a seus membros. Só assim a gestão de competências apresentaria um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo, conforme ilustra a Figura 4.

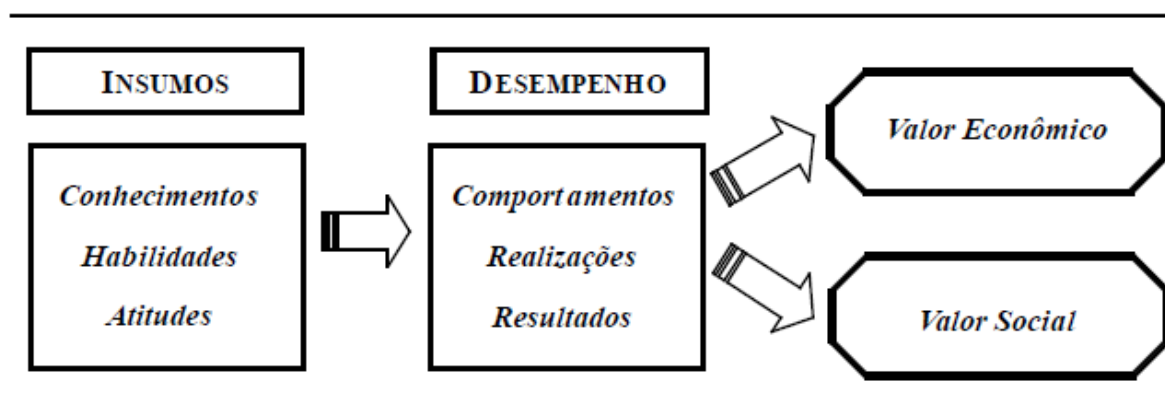


Figura 4: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização  
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.30), com adaptações

A Figura 4 apresenta, então, que a competência resulta da mobilização de uma combinação de recursos ante as situações no ambiente profissional nas quais se deparam e a competência é expressa quando essa combinação gera um resultado no trabalho. Uma vez que as competências servem como ligação entre a estratégia da organização e os atributos individuais, elas contribuem para o atingimento dos objetivos organizacionais e expressam reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas, agregando, assim, valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo. Levando, ainda, em consideração as informações presentes na Figura 4, a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho, que é expresso pelo comportamento do indivíduo no ambiente profissional e, pelas suas consequências, as realizações e resultados.

Como mencionado anteriormente, a gestão por competências tem sido adotada como um modelo orientado ao planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, conforme explicam Brandão e Bahry (2005) e Brandão e Guimarães (2001). A Figura 5 ilustra as principais etapas desse modelo.

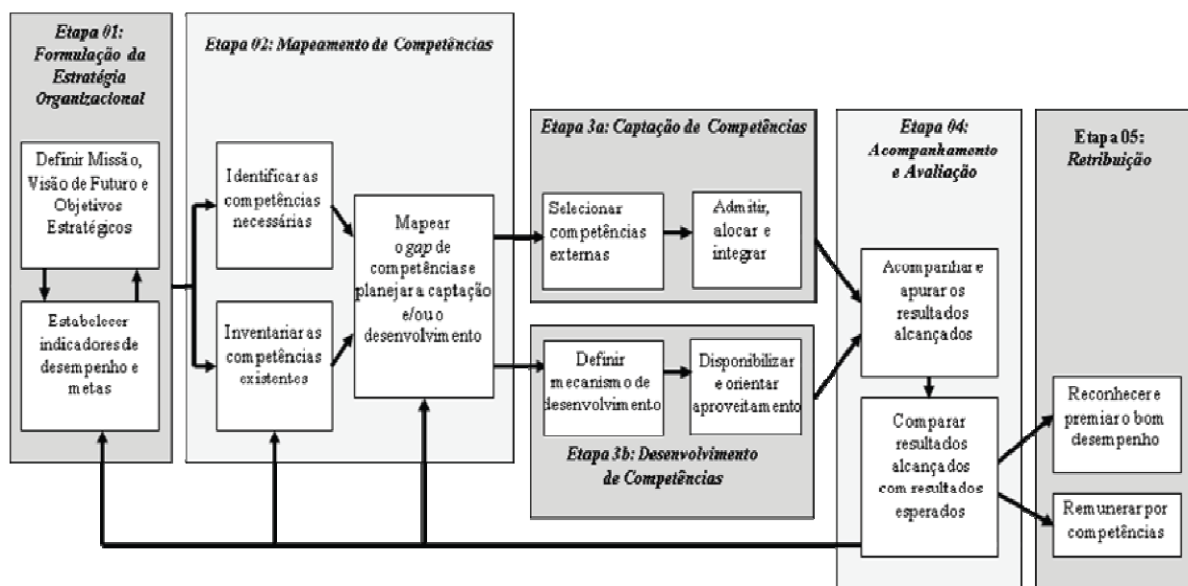


Figura 5: Modelo de gestão por competências  
Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181), com adaptações

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) a gestão baseada nas competências é um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional, na qual se define missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Uma vez definidos os objetivos estratégicos, é possível definir indicadores de desempenho e metas. Segundo Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2005), após a etapa de formulação da estratégia organizacional inicia-se o mapeamento das competências. O mapeamento, segundo estes autores, tem como objetivo identificar a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia da organização e as competências internas existentes. Essa discrepância ou lacuna é também chamado de *gap*.

Brandão e Bahry (2005) ressaltam que a lacuna de competências tende a crescer na ausência de ações de captação ou desenvolvimento de competências, dificultando a adaptação da organização frente a ambientes instáveis e competitivos. Assim, faz-se necessária a realização periódica do mapeamento de competências, seguida do



planejamento e execução de ações de recrutamento e desenvolvimento de competências.

A captação refere-se à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional, que pode ocorrer por meio de recrutamento e seleção de profissionais, parcerias ou aliança estratégicas. O desenvolvimento diz respeito ao aprimoramento das competências disponíveis na organização, que pode ocorrer por meio da aprendizagem ou investimentos em pesquisa, dependendo no nível da competência, organizacional ou individual (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Na etapa de acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismo de *feedback*, o objetivo é apurar os resultados alcançados e compará-los com os esperados, corrigindo eventuais erros. Para isso, são monitorados a execução dos planos operacionais e de gestão e dos indicadores de desempenho. Por fim, na etapa de retribuição a organização deve valorizar as pessoas de forma diferenciada, estimulando a continuação de comportamentos desejados e a correção de possíveis desvios (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A etapa de mapeamento de competências, ilustrada na Figura 4, é de fundamental importância. Além de ser objetivo deste estudo, esta etapa precede as ações de captação e desenvolvimento de competências e avaliação e retribuição, que são essenciais para a gestão por competências. Devido à sua relevância, esta etapa será abordada de forma mais detalhada no próximo tópico.

### **2.3 Mapeamento de competências**

Conforme descrito anteriormente, o mapeamento busca identificar o *gap*, ou lacuna, de competências. A complexidade do ambiente competitivo, onde as organizações estão inseridas atualmente, possibilita que as competências atuais se tornem obsoletas e que sejam exigidas novas competências constantemente. Para continuar competindo no mercado, as empresas devem investir em captação e desenvolvimento de competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE, et al., 2005; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A Figura 6 representa, de forma ilustrativa,

uma organização em diferentes períodos no tempo e suas respectivas lacunas de competência.

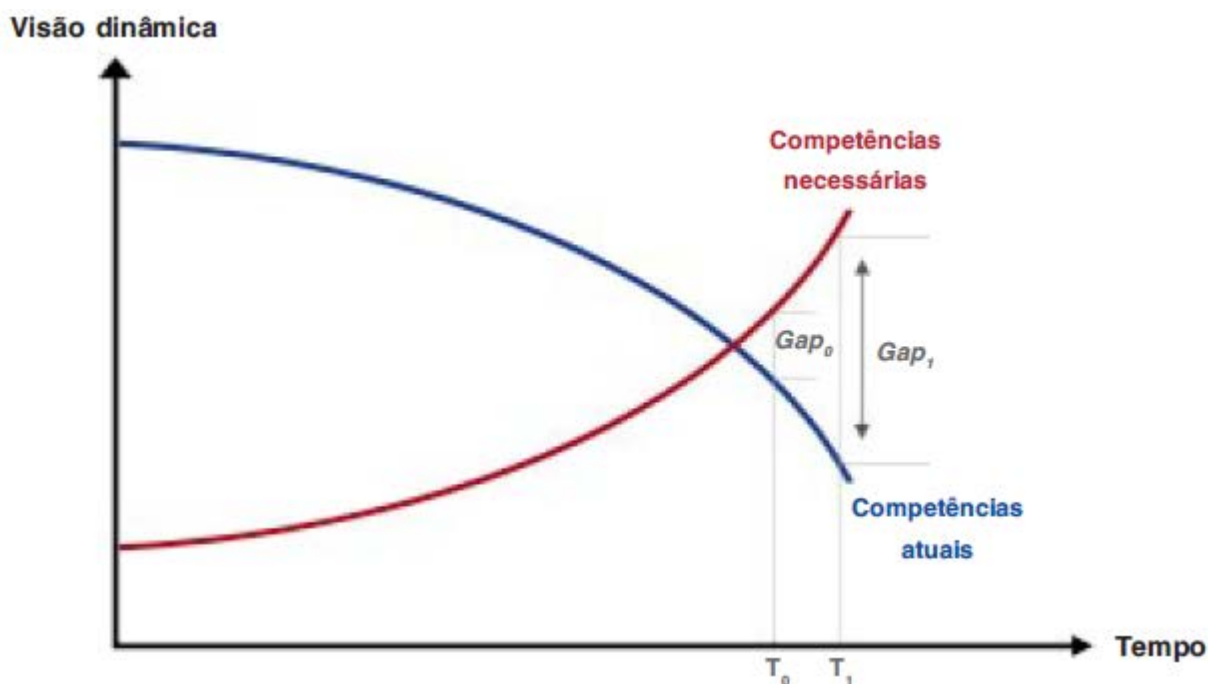


Figura 6: Identificação do *gap* de competências  
 Fonte: Ienaga (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11, com adaptações)

Diversos métodos e técnicas podem ser empregados para fazer o mapeamento das competências. Estes procedimentos, além de identificar a lacuna de competências, permitem o planejamento de outras ações da área de Recursos Humanos que têm impacto em toda a organização, como, por exemplo, recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

O primeiro passo do processo de mapeamento deve ser identificar as competências, tanto organizacionais quanto humanas, necessárias para atingir os objetivos da organização. Essa identificação inicial pode ser alcançada por meio de uma pesquisa documental realizada para levantar informações referentes à estratégia da organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2005). Uma vez identificados os principais aspectos relacionados à estratégia, Bruno-Faria e Brandão (2003) sugerem a realização de uma coleta de dados com pessoas-chave da organização para que os dados levantados sejam comparados com os da pesquisa documental.

A literatura aponta várias técnicas de mapeamento de competência, como entrevistas, observação, grupo focal e questionários. A escolha a respeito do método

de coleta de dados vai depender da organização e do tempo do pesquisador. Pesquisas empíricas (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001) apontam que questionário seja, talvez, a técnica mais utilizada para realizar este mapeamento. A construção deste instrumento geralmente necessita dos dados obtidos por meio da aplicação prévia de outras técnicas de coleta de dados, como observação, coleta documental e entrevista, com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2005).

No processo de mapeamento de competências, uma decisão importante que deve ser tomada é de como serão descritas tais competências. Brandão, et al. (2001) e Bruno-Faria e Brandão (2003) optam pela metodologia em descrever as dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a pessoa atingir determinado desempenho no trabalho.

Carbone et al. (2005) e Santos (2001) sugerem a descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, comportamentos observáveis. O Quadro 2 apresenta exemplos de competências descritas segundo essa metodologia.

<b>Competência</b>	<b>Descrição (referenciais de desempenho)</b>
Orientação para resultados	<p>Implementa ações para incrementar o volume de negócios.</p> <p>Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios.</p> <p>Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados</p> <p>Elabora planos para atingir as metas definidas</p>
Trabalho em equipe	<p>Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar</p> <p>Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe.</p> <p>Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe</p> <p>Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe</p>

Quadro 2: Exemplos de descrição de competências sob forma de referenciais de desempenho  
 Fonte: Santos (2001, p. 27), com adaptações

Dessa forma, as competências descritas devem refletir desempenhos esperados, passíveis de observação e devem ser claras, para que todas as pessoas tenham o mesmo entendimento. Esse comportamento pode ser descrito utilizando-se verbo e um objeto de ação. Além disso, sempre que necessário, pode ser acrescentado uma condição e critério para a competência (BRANDÃO; BRAHRY, 2005), conforme exemplo do Quadro 3.

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 3: Exemplos de condições e critérios associados a competências  
Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 183)

Para garantir competências passíveis de observação no trabalho, os autores do Quadro 3 também sugerem que, na descrição de competências, evite-se descrições muito longas, termos técnicos, ambiguidades, irrelevâncias e obviedades, duplicidades, abstrações e verbos que não expressem uma ação concreta.

A escolha entre uma maneira ou outra para descrever as competências dependerá da forma com que a organização pretende utilizá-las. As competências descritas sob a forma de referenciais de desempenho são mais indicadas para compor a avaliação de desempenho, pois facilitam a mensuração deste por parte do avaliador. Se as competências servirem de insumos para formular treinamentos, os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes a cada comportamento desejado constituirão os conteúdos a serem ministrados (CARBONE et. al., 2005).

Além da literatura específica em competências e metodologias de mapeamento, foram pesquisados, artigos referentes ao mapeamento de competências de advogados que atuam no setor de infraestrutura do Direito na base de periódicos da CAPES. Uma vez que nenhum artigo foi encontrado, a pesquisadora procurou artigos relacionados às competências necessárias ao exercício da advocacia. Foram pesquisados artigos em português e em inglês e utilizadas palavras-chave como

competências, gestão por competências, mapeamento de competências, escritório de advocacia, advogados, setor de infraestrutura, *competence*, *competency*, *competence based model*, *lawyers* e *Law firm*. Contudo, não foi encontrado nenhum trabalho que permitisse a comparação dos resultados desse estudo com pesquisas empíricas de outros autores.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Tendo em vista o objetivo deste trabalho – mapear as competências profissionais necessárias para um advogado desempenhar suas atividades em um escritório de advocacia com sede no Distrito Federal – apresenta-se, neste Capítulo, a forma como a pesquisa foi realizada, classificando-a com base em seus objetivos. Além disso, neste capítulo são definidas a população e a amostra do estudo e apresentados os instrumentos tanto de pesquisa como os procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A presente pesquisa classifica-se como empírica, de caráter descritivo. A pesquisa empírica é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. A pesquisa também é classificada como descritiva, pois envolve a descrição de características de determinados fenômenos, neste caso a identificação das competências exigidas de advogados em um escritório de advocacia no Distrito Federal. Uma das características deste tipo de estudo está em selecionar uma série de questões e coletar informações sobre elas para, assim, descrever o que se pesquisa (SAMPLIERI; COLLADO, 2006). Ainda com relação às abordagens de investigação disponíveis, quantitativo e qualitativo, esta pesquisa é qualitativa.

Foram realizadas entrevistas coletivas e coleta documental para identificar as competências profissionais necessárias para um advogado desempenhar suas atividades em um escritório de advocacia com sede no Distrito Federal. Nessa etapa a pesquisadora realizou um levantamento preliminar de caráter qualitativo das informações necessárias ao mapeamento das competências, conforme sugerido por Brandão e Bahry (2005). Uma vez identificadas as competências, elas foram validadas com os participantes da por meio do método Delphi, usado por Silva e Tanaka (1999), Santos (2001) e sugerido por Isidro-Filho (2011), e de grupos focais. Foram utilizados dados primários, obtidos por meio da aplicação das entrevistas

coletivas e grupos focais, e secundários, obtidos pelas informações da coleta documental.

### **3.2 Caracterização da Organização**

Com sede em Brasília e filiais em Recife e Porto Alegre, o escritório Kaercher, Baggio e Costa Filho é uma sociedade de advogados com atuação concentrada na área de infraestrutura e recursos naturais, especialmente nos setores de energia elétrica, petróleo e gás, mineração, ferrovias e portos. A Organização possui 20 funcionários, sendo 15 na área jurídica e 5 na área administrativa.

A missão da Organização é “resolver os problemas do setor de infraestrutura, compreendendo as necessidades do cliente e com foco no suporte e desenvolvimento do país” e sua visão é “ser o melhor escritório de advocacia na área de infraestrutura e ter os melhores profissionais do direito especializados nas áreas de atuação estabelecidas”.

Segundo Gonçalves Neto (2000), conceitualmente, a sociedade de advogados existe para permitir ou facilitar a colaboração recíproca entre os sócio-advogados e demais advogados a ela vinculados. Estudos empíricos realizados por Hapner (2002) o levaram a fatores que induzem os advogados a reunirem-se em grupos de trabalho. Segundo este autor, além da globalização, impacto das tecnologias de informação e fatores fiscais e financeiros, o motivo de maior preferência, segundo os advogados, é a crescente necessidade de especialização associada à expectativa do mercado empresarial em concentrar suas questões de consultoria e assessoria jurídica nas mãos de apenas um prestador de serviço.

Embora atue em todos os ramos de infraestrutura, grande parte dos serviços prestados são relacionados à energia elétrica. Pinto (2004) afirma que desde a década de 90 o setor elétrico passa por grandes mudanças. Para aumentar a competitividade das organizações ligadas à energia elétrica, o governo realizou abertura do setor para o capital privado e estrangeiro, além de redistribuir as responsabilidades. Essas mudanças institucionais na indústria de energia elétrica não ocorreram apenas no Brasil, em vários outros países elas foram realizadas,

sempre com o objetivo de aumentar a eficiência do setor, reduzindo os custos. Esse resultado é alcançado pela introdução da competição e mudança do papel do Estado, que passou a intervir mais na questão regulatória, tida como crucial para o funcionamento da indústria de energia elétrica.

A Organização foi escolhida por atuar em uma área altamente especializada do Direito e, para manter a qualidade do serviço prestado, os gestores precisam focar no desenvolvimento e desempenho dos funcionários. O mapeamento das competências possibilita a melhor adaptação da empresa no ambiente dinâmico em que atua, viabilizando um crescimento a longo prazo, pois permite o ajuste dos outros sistemas de Recursos Humanos, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, entre outros.

### **3.3 Participantes do estudo**

Participaram deste estudo advogados e sócios da Kaercher, Baggio e Costa Filho Sociedade de Advogados. Todos os participantes exercem a função técnica, a diferença é que os sócios dividem o horário de trabalho entre gerenciar sua equipe, negociar com clientes e elaborar teses, peças e pesquisas de maior complexidade, enquanto os advogados exercem apenas a função técnica.

Segundo as classificações propostas por Sampieri e Collado (2006), a amostra é não-probabilística, composta de especialistas, pois, para os propósitos desta pesquisa, foi essencial aplicar o instrumento nos participantes que tem o potencial de oferecer grande riqueza para coleta e análise dos dados. Além disso, este estudo não tem como objetivo generalizar os resultados para outras organizações.

Uma vez que o sócio responsável pela gestão de recursos humanos afirmou que todos têm conhecimento suficiente para identificar as competências profissionais necessárias para realizar as suas atividades e alcançar os objetivos propostos, o composto de participantes foram todos os advogados que trabalham na sede do escritório em Brasília e estavam presentes no momento da pesquisa. Com base nesses critérios, o estudo foi realizado com seis advogados. Participaram, também, três dos quatro sócios e esta escolha foi feita pelo fato de um deles estar estudando



fora do país no momento da pesquisa. O Quadro 4 apresenta o tempo de experiência dos participantes no setor e na organização.

<b>Participante</b>	<b>Tempo de atuação no setor de infraestrutura</b>	<b>Tempo de trabalho na organização</b>
Advogado 1	6 anos e 6 meses	1 ano e 9 meses
Advogado 2	1 ano e 4 meses	1 ano e 4 meses
Advogado 3	4 anos	1 ano e 8 meses
Advogado 4	7 meses	7 meses
Advogado 5	3 anos e 6 meses	1 ano e 4 meses
Advogado 6	4 meses	4 meses
Sócio 1	14 anos e 6 meses	4 anos e 6 meses
Sócio 2	3 anos e 7 meses	3 anos e 7 meses
Sócio 3	7 anos e 2 meses	4 anos

Quadro 4: Experiência dos participantes no setor de infraestrutura e na organização  
Fonte: Elaborado pela autora

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para a realização desta pesquisa, foram utilizados a coleta documental, entrevistas coletivas, o método Delphi e grupos focais para identificar as competências profissionais necessárias para um advogado desempenhar suas atividades no escritório de advocacia. Na coleta documental, foram estudados documentos institucionais que possuem informações referentes à estratégia e objetivos da organização e à descrição do cargo de advogado.

Foram realizadas três entrevistas coletivas, duas com os advogados e uma com os sócios do escritório, guiadas por um roteiro semi-estruturado (Apêndice A) criado pela pesquisadora para mediar a discussão. Cada entrevista coletiva contou com a presença de três participantes.

O roteiro e a descrição das competências foram baseados na metodologia de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho, retratando comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et. al. 2005; SANTOS, 2001).

Com relação à técnica Delphi, ela tem sido definida como:

Técnica de processo grupal que tem por finalidade obter, comparar e direcionar julgamento de peritos para um consenso sobre um tópico particular; assim, promove convergência de opiniões, embora nem sempre, em última instância, seja completada. (SPÍNOLA, 1984 *apud* SILVA, TANAKA, 1999, p. 208).

Silva e Tanaka (1999) citam quatro características que distinguem esta técnica de outros processos de decisão de grupo: o anonimato, a interação com feedback controlado, respostas com informações estatísticas e o conhecimento trazido pelo especialista para o grupo.

Estudos no tema comprovaram que o método Delphi pode ser utilizado para a validação de competências em determinado contexto, por permitir a criação de um consenso entre os especialistas (ISIDRO-FILHO, 2011; SANTOS, 2001; SILVA; TANAKA, 1999). A utilização deste método pode ser considerada um diferencial deste trabalho, uma vez que as únicas publicações encontradas que empregam esta técnica em mapeamentos de competência são de Santos (2001) e Silva e Tanaka (1999).

Para Silva e Tanaka (1999), a execução desta técnica é composta por cinco etapas: (1) informações referentes às questões são postadas individualmente a cada membro do painel, que então respondem para o pesquisador: este procedimento é anônimo e confidencial; (2) as respostas são escrutinadas e coletadas pelo pesquisador; (3) o pesquisador compila uma lista com todas as respostas e envia novamente para os membros do grupo; (4) neste estágio, os especialistas são solicitados a reconsiderar a lista e responder indicando sua concordância ou não com os itens; (5) respostas são coletadas mais uma vez e o processo é repetido até o consenso ser alcançado.

Kayo e Securato (1997) apontam que um dos problemas do Delphi é a possível criação de um consenso artificial, por ser um método que, muitas vezes, não consegue explorar os pontos de discordância. Para evitar que isso aconteça nesta pesquisa e para garantir riqueza de informações, após cada rodada foi realizado um grupo focal com os participantes para que eles pudessem discutir os resultados e os pontos de desacordo.

Apesar dos benefícios, Isidro-Filho (2011) aponta que se deve ter cuidado com a escolha do público-alvo, pois, geralmente, são ouvidos os executivos, diretores e gerentes de nível estratégico, o que pode levar a parcialidade na identificação de competências. Por isso, é necessário considerar diferentes atores organizacionais, identificando visões distintas que contribuirão para a fidedignidade da pesquisa. Para evitar uma possível parcialidade, esta pesquisa foi realizada com advogados de diferentes níveis hierárquicos da Organização e com tempos de experiência distintos.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A primeira etapa do processo de coleta de dados foi a análise de documentos referentes à estratégia e objetivos, assim como referentes à descrição do cargo de advogado. Essas informações foram utilizadas para entender a organização e para identificar as competências profissionais necessárias aos advogados exercerem suas atividades. Os documentos pesquisados foram fornecidos pelo sócio-diretor da organização.

O sócio-diretor também concedeu autorização para a realização desta pesquisa e para a coleta dos dados. Em uma conversa inicial com esse sócio, identificou-se que todos os advogados teriam insumos para fornecer as informações necessárias com acurácia e detalhamento exigido por este estudo, por isso a pesquisa abarcou todos eles. Uma vez definidos os participantes, eles foram informados sobre os objetivos do trabalho, os métodos de coleta de dados e a garantia de confidencialidade das informações.

As entrevistas coletivas foram realizadas em três momentos distintos, durante as duas primeiras semanas de janeiro, conforme a disponibilidade dos participantes. Duas das entrevistas foram efetuadas com três advogados em cada e a outra com os três sócios. Elas aconteceram no próprio espaço físico do escritório da Kaercher, Baggio e Costa Filho, em uma sala de reunião que possui uma mesa com cadeiras dispostas ao seu redor.

Brandão e Bahry (2005) recomendam a gravação dos depoimentos para posterior transcrição e análise. Seguindo essa recomendação, as entrevistas, guiadas pela pesquisadora, foram gravadas na íntegra, por meio de uso de um gravador mp3. Foi solicitada autorização para gravação, bem como autorização para divulgação dos dados.

Para realizar a análise de conteúdo das entrevistas, o teor das gravações foi transcrito de forma a auxiliar a avaliação das informações coletadas. Dessa forma, obteve-se um total aproximado de 106 minutos de gravação que foram transcritas em 24 páginas.

<b>Entrevista</b>	<b>Participantes</b>	<b>Tempo</b>
Entrevista 1	Advogados	23 minutos e 12 segundos
Entrevista 2	Advogados	54 minutos e 38 segundos
Entrevista 3	Sócios	27 minutos e 33 segundos

Quadro 5: Tempo de entrevista

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser classificada como categorial e foi realizada em três etapas: pré-análise, exploração do material com a definição de categorias e tratamento dos resultados.

Uma vez identificadas e descritas, as competências passaram por uma análise de juízes, que neste caso foi o orientador da monografia, especialista no assunto, que validou as descrições, evitando qualquer discrepância com a opção teórica escolhida. Depois de validadas, as competências descritas compuseram o questionário (Apêndice B) para aplicação do método Delphi. As competências foram avaliadas pelos participantes com relação à sua descrição. Eles tiveram a opção de marcar “Concordo” ou “Não concordo” para todas as competências e justificar, caso não tivessem concordado. Foi dado um prazo de dois dias para responderem o questionário. Para fins desse estudo, adotou-se como coeficiente de concordância 100%, ou seja, todos os participantes devem concordar que descrição da competência está adequada, para que ela seja aceita.

Após analisados os resultados, a pesquisadora mediu um grupo focal, composto pelos participantes, onde foram apresentados os resultados obtidos. O grupo focal teve como objetivo instigar a discussão a respeito dos pontos de discordância

apontados pelo resultado do questionário. Posteriormente, o questionário com as competências modificadas (Apêndice C) foi aplicado e o seu resultado avaliado. O coeficiente de concordância foi atingido na segunda rodada do Delphi.

No próximo Capítulo serão apresentados os resultados dessa pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa serão apresentados em quatro seções. Nas duas primeiras, as competências serão apresentadas em quadros, com alguns exemplos de falas que embasaram a descrição destas. Primeiramente, serão apresentados e discutidos os resultados da coleta documental, seguida da apresentação e discussão dos resultados das entrevistas em grupo com os advogados e sócios da empresa. Já a terceira seção é composta de um quadro síntese com todas as competências mapeadas na pesquisa. Por fim, a última seção apresenta e discute os resultados encontrados por meio da aplicação do questionário pelo método Delphi junto aos colaboradores participantes para validar a descrição das competências identificadas neste estudo.

### 4.1 Coleta documental

As principais competências identificadas por meio da análise documental foram descritas a partir das informações presentes nos objetivos estratégicos da organização e na descrição das atividades e responsabilidades do cargo de advogado.

Desta forma, o Quadro 6 expõe as competências mapeadas por meio da análise documental:

Competência	Planejamento Estratégico	Descrição de Cargos
1 - Gerar soluções para os problemas dos clientes com criticidade analisando todos os possíveis caminhos de atuação.	X	X
2 - Compartilhar informações e conhecimentos proativamente auxiliando no desenvolvimento dos demais membros da equipe.	X	X
3 - Defender os interesses dos clientes com honestidade compreendendo suas necessidades e apresentando a melhor solução.	X	X
4 - Definir a estratégia de ação para o processo com coerência entendendo o problema do cliente.	X	X

Quadro 6: Competências identificadas na coleta documental

Fonte: Elaborado pela autora

Competência	Planejamento Estratégico	Descrição de Cargos
5 - Comunicar-se, na forma oral e escrita, com objetividade e clareza seguindo a norma culta da língua portuguesa.		X
6 - Elaborar manifestações e peças de maneira objetiva, embasando-se em pesquisas realizadas a respeito do tema.		X
7 - Atender as demandas no prazo, baseando-se nos fundamentos jurídicos.		X
8 - Priorizar as demandas com atenção, gerenciando os emails e as publicações dos processos.		X

Quadro 6: Competências identificadas na coleta documental (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

As competências extraídas do planejamento estratégico também foram identificadas na descrição do cargo de advogado e se referem, em sua maioria, ao atendimento da necessidade do cliente e defesa dos seus interesses, que podem ser observadas nas competências 1, 3 e 4. A outra competência identificada tanto no planejamento estratégico como na descrição do cargo foi: “Compartilhar informações e conhecimentos proativamente auxiliando no desenvolvimento dos demais membros da equipe”. Esta competência foi constatada nos dois documentos, pois é um dos objetivos estratégicos da organização.

Outras competências, extraídas apenas da descrição do cargo referem-se ao gerenciamento das demandas do advogado, como nas competências: “Atender as demandas no prazo, baseando-se nos fundamentos jurídicos”; “Priorizar as demandas com atenção, gerenciando os emails e as publicações dos processos”. Existem, também, duas competências que descrevem a capacidade de comunicação e redação, como por exemplo: “Comunicar-se, na forma oral e escrita, com objetividade e clareza seguindo a norma culta da língua portuguesa”; “Elaborar manifestações e peças de maneira objetiva, embasando-se em pesquisas realizadas a respeito do tema”.

A seguir, serão apresentadas as competências identificadas nas entrevistas em grupo.

## 4.2 Entrevistas coletivas

Os resultados das entrevistas em grupo serão apresentados e discutidos de acordo com dois diferentes atores que participaram da pesquisa, os advogados e os sócios da organização.

### 4.2.1 Competências de acordo com a percepção dos advogados

O Quadro 7 apresenta as competências profissionais relevantes sob o ponto de vista dos advogados do escritório.

Competência	Evidências
<p>1 - Identificar a necessidade do cliente com perspicácia extraindo dele todas as informações necessárias para realizar o trabalho.</p>	<p>“O advogado tem que, primeiro, entender qual é a necessidade e a motivação pela qual o cliente o procurou. [...] Identificar qual é o problema do cliente, para depois começar a pensar em uma eventual solução.”</p> <p>“Muitos clientes não sabem o que querem então eles surgem com uma dúvida absolutamente genérica. Saber conversar com o cliente, fazer as perguntas certas para conseguir as informações que você precisa de forma objetiva é um ponto crucial para começar a desenvolver um bom trabalho.”</p>
<p>2 - Identificar diversas possibilidades de soluções para o caso com criticidade e criatividade enxergando além das informações citadas inicialmente pelo cliente.</p>	<p>“O advogado tem que ter principalmente uma visão em perspectiva sobre qual é o problema do caso, para enxergar além daquilo que o cliente enxerga, para que sejam entregues ao cliente todas as possibilidades possíveis de eventuais desdobramentos daquela consulta.”</p> <p>“Aqui no escritório o advogado tem que ser criativo, acho que tem que pensar em tudo. [...] Muitas das empresas que a gente cuida, já tem um departamento jurídico, então eles tem advogados que já estão acostumados com as causas. Quando eles procuram uma consultoria externa, é porque eles estão procurando uma solução diferente e geralmente mais arrojada.”</p>

Quadro 7: Competências na percepção dos advogados

Fonte: Elaborado pela autora



Competência	Evidências
<p>3 - Aplicar conhecimentos técnicos do setor de infraestrutura com perspicácia realizando análises econômicas, financeiras e de risco.</p>	<p>“Em um setor muito especializado, como o de infraestrutura, quando um cliente vem com um problema, normalmente não é um problema jurídico em tese, é um problema que se insere em algum processo, em algum projeto na economia e que tem reflexos em uma dimensão jurídico regulatória. Então não basta você compreender apenas a questão em tese jurídica, tem que entender todo o setor, inclusive a dinâmica da economia.”</p> <p>“Acaba que esse trabalho de pesquisa, de análise, de precedente, de conduta da agência, de análise econômica, de risco, e de muitas outras coisas que estão interligadas, exige que o advogado de áreas como a de infraestrutura tenha que se debruçar não só na questão jurídica, mas também na técnica, que é muito mais trabalhosa e bem mais intrincada.”</p> <p>“Muitas vezes a agência quer regular, fazer algum trabalho olhando para o setor, mas ela esquece da realidade jurídica e isso pode contrariar ou ser lesivo a algum cliente. O papel do escritório é entender o que está acontecendo, entender o setor e transportar toda a realidade econômica e setorial para as bases jurídicas e muitas vezes se encontra irregularidades.”</p>
<p>4 - Definir a estratégia de atuação do processo de forma lógica se antevendo aos percalços que podem surgir no andamento deste.</p>	<p>“Traçar a estratégia é desenhar o melhor caminho possível para atingir o resultado desejado. Todos os assuntos têm que ser concatenados, não podemos enxergar só o que há de bom naquilo, temos que enxergar o que pode vir a atrapalhar no caminho e a partir daí desenvolver a melhor solução para o caso.”</p> <p>“Na fase de formular a estratégia, [...] tem que fazer um desenho bem lógico, com todas as possibilidades que podem acontecer. As coisas acontecem muito rápido, você tem que estar com aquilo muito arquitetado, durante todo o tempo. Tem que ter sempre uma carta na manga para as situações que vão acontecendo.”</p>
<p>5 - Realizar pesquisas dentro do prazo estabelecido garantindo a confiabilidade e qualidade dos dados encontrados.</p>	<p>“No trabalho existe uma predominância na pesquisa, acho que mais do que em outros setores, as coisas estão bem menos postas do que em outros assuntos.”</p> <p>“Você tem que ficar atento não só ao sistema regulatório em si, mas a todas as notícias de economia, política, e vários outros assuntos, porque tudo no final das contas pode influenciar a parte regulatória.”</p> <p>“A pesquisa é um desafio, a fonte de pesquisa, não fazer a pesquisa em si, porque se acha muita coisa, mas tem que ter um crivo muito bom para saber se é uma fonte confiável, [...] porque se encontra muitos sites, muitas fontes e livros que já estão ultrapassados.”</p> <p>“É muito por questão de tempo também. Já cheguei à conclusão que você nunca termina de pesquisar um assunto, você nunca encerra.”</p>

Quadro 7: Competências na percepção dos advogados (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Competência	Evidências
<p>6 - Redigir peças, pareceres e manifestações jurídicas com coerência e objetividade, convencendo o leitor de que a ideia apresentada é a mais adequada.</p>	<p>“Temos que organizar as ideias logicamente de modo que o leitor ao apreciar o texto ele mais do que entenda, ele se convença daquilo que estamos dizendo. Convencer o cliente ou a autoridade de que aquela ideia é a mais adequada para o caso concreto é essencial.”</p> <p>“A preocupação não é com a quantidade, a gente não produz uma quantidade absurda de escrita, a gente produz a quantidade na medida necessária para fazer um trabalho.”</p> <p>“Dependendo do tipo de consulta que o cliente pede, ele não espera só uma resposta via email ou uma resposta oral, ele quer um parecer sobre o assunto, ou um documento onde você explique pormenorizado o comportamento da coisa e as implicações jurídicas.”</p>
<p>7 - Transmitir informações com acurácia assimilando os diferentes conhecimentos adquiridos ao longo da carreira e abstando-se quando não tiver certeza.</p>	<p>“A grande diferença em um advogado é vivência no setor, a capacidade de assimilar fatos e conhecimentos adquiridos durante o tempo, e isso é um desafio, porque muitas das questões não estão postas, muitas das questões a gente tem que pesquisar, mas temos que ter uma resposta rápida e de qualidade para o cliente também.”</p> <p>“O principal desafio é não dizer coisas erradas. Um erro acaba com a credibilidade do indivíduo. Às vezes se omitir em relação a uma questão é uma decisão muito mais sábia do que dar uma opinião equivocada.”</p>
<p>8 - Adaptar-se a mudanças com rapidez acompanhando constantemente notícias das agências reguladoras e do setor de infraestrutura.</p>	<p>“O setor é extremamente dinâmico, porque ele está envolvido com política, extremamente relacionado ao governo, a economia e finanças. A parte jurídica, de lei, de regulamentação, ela é mais fixa, mas a parte política, econômica e financeira é mais mutável. E uma coisa, querendo ou não, vai puxando a outra, então por ano se tem diversas novas resoluções sendo emitidas, editadas e toda hora você tem que estar estudando.”</p> <p>“Um advogado precisa saber olhar para frente, se acostumar com mudanças, não acreditar que as coisas vão ficar como estão no seu trabalho, a mudança impulsiona todo o trabalho.”</p>
<p>9 - Relacionar-se com clientes, autoridades e colegas de trabalho com educação transmitindo confiança e credibilidade.</p>	<p>“O advogado deve ter uma boa habilidade de relacionamento, transmitir credibilidade e confiança.”</p> <p>“Um advogado precisa ter um diálogo bem livre com o cliente [...] e, se ficar com dúvida sobre algo algum ponto, [...] ter a liberdade de mandar um email, de poder ligar, pedir informações e mais explicações.”</p>
<p>10 - Comunicar-se, na forma oral e escrita, de maneira ética aceitando opiniões divergentes e extraindo o melhor de cada opinião.</p>	<p>“O advogado deve ser uma pessoa com uma capacidade de se expressar oralmente e também escrita.”</p> <p>“É importante saber se comunicar, principalmente no sentido de aceitar uma opinião diferente da sua, sem externar o seu íntimo. Aceitar que às vezes a pessoa vai ter um ponto fechado sobre aquilo e você não vai conseguir convencê-la [...] E isso acontece muito em discussões com autoridades, órgãos públicos, até com o seu colega de equipe. Você tem que ser capaz de extrair o melhor de cada opinião, entender que aquilo tem algum tipo de relevância e pode ser aproveitado.”</p>

Quadro 7: Competências na percepção dos advogados (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Nas entrevistas com os advogados, foram identificadas competências relacionadas a solucionar o problema do cliente, como: “Identificar a necessidade do cliente com perspicácia extraindo dele todas as informações necessárias para realizar o trabalho”; “Identificar diversas possibilidades de soluções para o caso com criticidade e criatividade enxergando além das informações citadas inicialmente pelo cliente”; “Definir a estratégia de atuação do processo de forma lógica se antevendo aos percalços que podem surgir no andamento deste”; “Redigir peças, pareceres e manifestações jurídicas com coerência e objetividade, convencendo o leitor de que a ideia apresentada é a mais adequada”. Essas competências colocam, em um nível macro, o resultado esperado das atividades desempenhadas pelos advogados.

Outras competências descrevem o comportamento esperado de um advogado na Organização estudada, como, por exemplo, as de número 7, 8, 9 e 10. As demais competências, “Aplicar conhecimentos técnicos do setor de infraestrutura com perspicácia realizando análises econômicas, financeiras e de risco”; “Realizar pesquisas dentro do prazo estabelecido garantindo a confiabilidade e qualidade dos dados encontrados”, estão relacionadas ao estudo e a necessidade de buscar novos conhecimentos.

#### 4.2.2 Competências de acordo com a percepção dos sócios

As competências profissionais necessárias para os advogados da organização na percepção dos sócios da empresa estão apresentadas no Quadro 8.

Competência	Evidências
1 – Realizar suas atividades de maneira dedicada entendendo o detalhe dos fatos e suas consequências jurídicas.	<p>“O advogado tem que entender muito bem o assunto, os fatos. Ele tem que entender o fato e qual é a consequência jurídica daquele fato.”</p> <p>“Quando começamos a falar do Direito especializado, do Direito regulatório, onde a atuamos, o advogado tem que entender do detalhe dos fatos. [...] Ele deve conhecer profundamente a situação para depois aplicar os conhecimentos jurídicos. Então o mais importante é que o advogado entenda do fato, e é pressuposto que ele entenda do Direito.”</p>

Quadro 8: Competências na percepção dos sócios

Fonte: Elaborado pela autora

Competência	Evidências
<p>2 – Identificar o problema do cliente com atenção realizando as perguntas necessárias para entender o caso.</p>	<p>“Como profissional, o advogado precisa entender o problema do cliente, o que o cliente quer.”  “Uma questão bastante relevante é a capacidade de fazer uma boa pergunta. Quando o cliente chega com um problema para nós, temos que perguntar para ele, descobrir o que ele efetivamente quer, para que possamos avaliar se podemos ou não representá-lo. Quando a gente faz as perguntas certas, conhece bem o tema e discute com o cliente, a gente consegue saber se o que ele está propondo.”</p>
<p>3 – Traçar a estratégia de atuação do processo com excelência preparando-se para todos os cenários possíveis.</p>	<p>“Um bom trabalho será feito quando um bom profissional entende o problema numa versão real do assunto, não é nem otimista e nem pessimista, [...] mas ele tem que estar preparado para os cenários ruins. Então um bom advogado não deixa de ser, de certa forma, um estrategista, ele tem que entender todo o caminho que aquilo vai percorrer.”  “O advogado precisa ter vontade de encontrar resposta, ele tem que se sentir pressionado por ele mesmo a buscar as melhores soluções.”</p>
<p>4 – Identificar as possíveis soluções para o caso de maneira criativa esgotando as possibilidades de pesquisa.</p>	<p>“O profissional tem que mapear na sua mente todo o processo, o início ao fim, de onde ele foi chamado até onde ele quer chegar, e a partir daí pensar nas alternativas e nos caminhos que ele tem para chegar até lá.”  “Depois de entender o problema do cliente ele tem que refletir a respeito desse problema nas alternativas existentes...”  “Ele deve encontrar as alternativas a partir de uma boa pesquisa...”  “As soluções devem ser criativas, porque é um trabalho de pesquisa, de reconstituição do passado para responder uma pergunta do presente.”</p>
<p>5 – Realizar pesquisas com curiosidade buscando informações históricas, notícias e precedentes que podem embasar o caso.</p>	<p>“O advogado tem que conhecer bem, se interessar pelo assunto, ser curioso, buscar sempre o mais, mais do que a simples resposta, mais do que o parecer ou uma simples opinião, ele tem que ir além, ele tem que esgotar todas as informações.”  A pesquisa deve ser realizada para encontrar um caminho e as alternativas que existem. Na nossa atividade existem as respostas possíveis de serem sustentadas, muito com base naquilo que já aconteceu, ou seja, precedentes [...] raramente a decisão vai partir do zero.  No Direito de forma geral, as normas e as regras elas tem uma história [...] e a partir dessa racionalidade dessas normas que o sujeito vai encontrar as respostas que ele procura.</p>

Quadro 8: Competências na percepção dos sócios (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Competência	Evidências
<p>6 – Elaborar peças e a apresentação dos trabalhos com clareza expondo argumentos embasados e bem ordenados.</p>	<p>“Fazemos trabalhos muito específicos, trabalhos de elaboração de pareceres, de consultorias técnicas e jurídicas, claro, mas altamente especializadas.”</p> <p>“Tem toda a questão da redação também, a questão da apresentação do trabalho. O trabalho final não pode ser só um trabalho bom do ponto de vista do mérito, da argumentação, ele tem que ser um trabalho bom no ponto de vista formal, ele tem que ser bem redigido e bem apresentado.”</p> <p>“O desafio de um bom advogado no setor é conseguir fazer essa ligação entre o cliente e o poder público, conseguir capturar as informações, transformar as informações em um documento, expressar essas informações de forma clara e simples, para que um terceiro, no caso uma autoridade pública, um juiz, um regulador, um diretor, possa compreender a situação e julgar conforme o que entendemos que é o Direito e a Justiça.”</p>
<p>7 – Relacionar conhecimentos jurídicos e técnicos do setor de maneira objetiva produzindo trabalhos que podem ser entendidos por profissionais de outras áreas além do Direito.</p>	<p>“O setor que atuamos e o nosso modo de trabalhar, exige que o advogado precise saber várias questões que vão além do Direito. Ele tem que saber o Direito, porque é elementar, é o conhecimento base para a função que a gente exerce, mas ele tem que saber também mais do que isso.”</p> <p>“O advogado deve buscar tantas informações quantas forem necessárias para poder discutir determinados temas não só com a perspectiva jurídica, mas também econômica e técnica. Se ele conhecer o fato bem afundo, ele consegue fazer essa discussão em ambientes que não são exclusivamente jurídicos.”</p>
<p>8 – Adaptar-se a novas rotinas e conhecimentos com rapidez atentando-se a tudo que acontece no setor.</p>	<p>“Uma outra característica necessária, que é importante para todos aqueles que enfrentam novos problemas, é se adaptar ao trabalho específico, as novas rotinas e funcionamentos.”</p> <p>“O advogado precisa ler jornal, procurar notícias, ficar atento ao que estão acontecendo dentro e fora do escritório.”</p>
<p>9 – Defender os interesses dos clientes nos órgãos públicos com ética antevendo-se a problemas que podem colocar em risco o resultado final desejado.</p>	<p>“Fazemos a intermediação entre o cliente e o poder público, seja via agência reguladora, seja via Judiciário. A gente explica para o Judiciário ou para a agência reguladora a situação do cliente.”</p> <p>“Ele tem que entender a situação como se ele fosse a situação, como se ele tivesse vivido aquilo, porque assim ele consegue visualizar soluções e fazer a adequada caracterização jurídica daquilo.”</p> <p>“Caso a gente identifique, nas conversas e reuniões com o cliente que ele procura um meio não ortodoxo de obter determinada vantagem, então a gente não atende.”</p>

Quadro 8: Competências na percepção dos sócios (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Competência	Evidências
10 – Demonstrar vontade de aprender e superar desafios com foco, aproveitando as oportunidades e nunca se dando como satisfeito.	<p>“O sujeito tem que querer evoluir, e mais do que querer, ele tem que fazer, aproveitar as oportunidades.”</p> <p>“O profissional não ver o que ele faz como um trabalho que ele está fazendo para o cliente ou para o escritório, mas um trabalho que o advogado está fazendo para ele. Todo o trabalho que ele recebe é uma chance dele ser melhor, de aprender melhor, de se expressar melhor, dele encontrar uma solução melhor.”</p> <p>“Não adianta só chegar cedo, sair tarde e ficar olhando outras coisas na internet e conversando com os amigos, sem foco não adianta [...] Ele tem que se esforçar sempre para fazer sempre mais, mesmo que ele já seja melhor que os outros. Isso é o que faz a diferença em um profissional, entender o trabalho sempre como um desafio, nunca estar satisfeito e tentar ser o melhor.”</p> <p>“Mas tem também o que a gente chama de algo a mais, o que decorre da vontade de aprender, bem típico do curioso”</p>
11 – Comunicar-se, na forma oral e escrita, com objetividade representando os interesses dos clientes.	<p>“Ele tem que ter a visão do objetivo final, que é encontrar a melhor solução.”</p> <p>“É imprescindível para um advogado saber falar, escrever e se expressar, porque ele representa alguém e tem que representar da melhor forma possível.”</p>

Quadro 8: Competências na percepção dos sócios (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Todas as competências percebidas pelos sócios foram, em algum momento, identificadas também nas outras etapas de coleta de dados. Analisando as competências descritas, constata-se que as de números 2, 3, 4, 6 e 9 estão relacionadas a gerar resultado aos clientes.

No Quadro 8 percebe-se, também, competências ligadas ao desenvolvimento e estudo, como: “Realizar pesquisas com curiosidade buscando informações históricas, notícias e precedentes que podem embasar o caso”; “Relacionar conhecimentos jurídicos e técnicos do setor de maneira objetiva produzindo trabalhos que podem ser entendidos por profissionais de outras áreas além do Direito”; “Demonstrar vontade de aprender e superar desafios com foco, aproveitando as oportunidades e nunca se dando como satisfeito”.

Outras competências estão relacionadas ao comportamento esperado do advogado no ambiente de trabalho, são elas: “Realizar suas atividades de maneira dedicada entendendo o detalhe dos fatos e suas conseqüências jurídicas”; “Adaptar-se a novas rotinas e conhecimentos com rapidez atentando-se a tudo que acontece no setor”; “Comunicar-se, na forma oral e escrita, com objetividade representando os interesses dos clientes”.

A seguir, será apresentada uma síntese das competências extraídas da coleta documental e das entrevistas com os advogados e sócios da organização.

### 4.3 Síntese das competências

O Quadro 9 apresenta uma lista com todas as competências que foram descritas de acordo com os insumos coletados junto aos diversos atores da pesquisa. Analisando as competências dos Quadros 6, 7 e 8, percebe-se algumas redundâncias, ou seja, competências escritas de forma diferente, mas com o mesmo significado. Assim, para melhor apresentar este estudo, as competências similares foram agrupadas. No total, foram definidas 16 competências necessárias ao desempenho de um advogado da Kaercher, Baggio e Costa Filho Sociedade de Advogados.

Competência	Coleta Documental	Advogados	Sócios
1 – Identificar diversas soluções para o caso com criticidade e criatividade esgotando as possibilidades de pesquisa e enxergando além das informações dadas pelos clientes.	X	X	X
2 – Definir a estratégia de atuação para o processo com coerência preparando-se para todos os cenários que podem acontecer.	X	X	X
3 – Elaborar peças e apresentações com coerência, clareza e objetividade, convencendo o leitor de que a idéia apresentada é a mais adequada.	X	X	X
4 – Comunicar-se, na forma oral e escrita, de maneira ética e objetiva, aceitando opiniões divergentes e representando os interesses dos clientes.	X	X	X
5 – Identificar a necessidade do cliente com atenção e perspicácia realizando as perguntas necessárias e extraindo dele todas as informações essenciais para a realização do trabalho.		X	X
6 – Realizar pesquisas dentro do prazo com curiosidade buscando informações históricas, precedentes, notícias e garantindo a qualidade e confiabilidade dos dados.		X	X

Quadro 9: Síntese das competências

Fonte: Elaborado pela autora

<b>Competência</b>	<b>Coleta Documental</b>	<b>Advogados</b>	<b>Sócios</b>
7 – Adaptar-se a mudanças com rapidez acompanhando todas as notícias das agências reguladoras e do setor de infraestrutura.		X	X
8 – Defender os interesses dos clientes nos órgãos públicos com ética antevendo-se a problemas que podem colocar em risco o alcance do objetivo desejado.	X		X
9 – Realizar suas atividades dentro do prazo e com dedicação entendendo o detalhe dos fatos e suas conseqüências jurídicas.	X		X
10 – Transmitir informações com acurácia assimilando os diferentes conhecimentos adquiridos ao longo da carreira e abstendo-se quando não tiver certeza.		X	
11 – Relacionar-se com clientes, autoridades e colegas de trabalho com educação transmitindo confiança e credibilidade.		X	
12 – Aplicar conhecimentos técnicos do setor de infraestrutura com perspicácia realizando análises econômicas, financeiras e de risco.		X	
13 – Relacionar conhecimentos jurídicos e técnicos do setor de maneira objetiva produzindo trabalhos que podem ser entendidos por profissionais de outras áreas além do Direito.			X
14 – Demonstrar vontade de aprender e superar desafios com foco, aproveitando as oportunidades e nunca se dando como satisfeito.			X
15 – Compartilhar informações e conhecimentos proativamente auxiliando no desenvolvimento dos demais membros da equipe.	X		
16 – Priorizar as demandas com atenção gerenciando os emails e as publicações dos processos.	X		

Quadro 9: Síntese das competências (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Ao reunir as competências das três fontes, a pesquisadora notou que o resultado da coleta documental, relatado no Quadro 6, apresenta na condição das competências ações que, posteriormente, devido a sua relevância, foram identificadas como novas competências. Isso pode ter ocorrido pelas competências originadas na análise documental terem sido descritas antes das entrevistas, então a pesquisadora ainda não tinha conhecimento da relevância de cada atividade. Além disso, a descrição do



cargo de advogado apresenta as atribuições de forma bem objetiva e o planejamento estratégico contém objetivos amplos, fatores que também podem ter contribuído para que isso ocorresse.

Ao analisar a missão da organização, “Resolver os problemas do setor de infraestrutura, compreendendo as necessidades do cliente e com foco no suporte e desenvolvimento do país”, e as atividades da descrição do cargo de advogado, percebe-se que várias das atividades estão relacionadas aos clientes, sempre com o objetivo de entregar um trabalho de qualidade e o melhor resultado possível para ele. Por este fator fazer parte também da missão do escritório, percebe-se que não só os advogados como todos os colaboradores devem trabalhar para que o cliente fique satisfeito. Embora seja responsabilidade de todos, o trabalho dos advogados tem um peso maior, uma vez que representam o escritório e possuem um contato maior e mais direto com os clientes. Isso pode ser constatado nas competências 1, 2, 3 e 4, as únicas que tiveram frequência de três na pesquisa.

Cinco competências foram citadas por duas fontes. Quatro delas representam meios para que os advogados cheguem ao resultado esperado, são competências que garantem um trabalho final de qualidade por meio da busca de informações, da pesquisa e da atenção ao detalhe. Assim, elas estão relacionadas à aquisição e atualização dos conhecimentos, como nas competências 5, 6, 7 e 9, descritas, respectivamente, como “Identificar a necessidade do cliente com atenção e perspicácia realizando as perguntas necessárias e extraindo dele todas as informações essenciais para a realização do trabalho”; “Realizar pesquisas dentro do prazo com curiosidade buscando informações históricas, precedentes, notícias e garantindo a qualidade e confiabilidade dos dados”; “Adaptar-se a mudanças com rapidez acompanhando todas as notícias das agências reguladoras e do setor de infraestrutura”; “Realizar suas atividades dentro do prazo e com dedicação entendendo o detalhe dos fatos e suas conseqüências jurídicas”. As competências 5, 6 e 7 foram citadas pelos advogados e pelos sócios da organização, enquanto a competência 9 foi encontrada na coleta documental e nas entrevistas com os sócios.

Outra competência que também foi encontrada na coleta documental e na entrevista com os sócios foi “Defender os interesses dos clientes nos órgãos públicos com ética antevendo-se a problemas que podem colocar em risco o alcance do objetivo

desejado”. Esta competência está ligada à entrega de um trabalho de qualidade e resultados para o cliente, conforme foi discutido no início desta análise.

As competências que foram citadas apenas por uma fonte tiveram origens bem distribuídas. Para facilitar o entendimento, elas serão analisadas quanto ao seu conteúdo e não quanto a sua origem. As competências “Transmitir informações com acurácia assimilando os diferentes conhecimentos adquiridos ao longo da carreira e abstendo-se quando não tiver certeza”; “Relacionar-se com clientes, autoridades e colegas de trabalho com educação transmitindo confiança e credibilidade” relatam a forma como deve ser o relacionamento com o cliente e elas foram citadas pelos advogados.

As competências 12 e 13 estão ligadas a necessidade de ter conhecimento técnico do setor, bem como o jurídico. Este ponto foi bastante frisado nas entrevistas pelo fato dos processos nas agências reguladoras serem julgados por um corpo técnico, além do jurídico, e não apenas por juristas como nos tribunais. A competência 12 foi citada pelos advogados e refere-se à aplicação dos conhecimentos técnicos, enquanto a competência 13, citada pelos sócios, refere-se a relacionar os conhecimentos jurídicos e técnicos. A visão dos sócios é diferente, pois, mais do que aplicar o conhecimento técnico, o advogado precisa relacionar esse conhecimento com outros do Direito para entregar um trabalho excelente. Essa distinção ocorre também pelo fato do conhecimento técnico não ser aprendido apenas por meio de estudo e pesquisa, mas pela vivência do advogado neste setor, conforme foi ressaltado nas entrevistas.

“O principal desafio de um advogado no escritório é ter a experiência necessária para entender o problema e dar uma resposta rapidamente, porque em um setor muito especializado, como o de infraestrutura, quando o cliente vem com um problema, normalmente não é um problema jurídico em tese. Geralmente é um problema que se insere em algum projeto que está relacionado diretamente com a economia, com o governo ou com a política. Então não basta o advogado compreender apenas a questão jurídica, ele tem que compreender toda a dinâmica do setor, porque tudo isso tem uma influência muito forte no trabalho que é desenvolvido. Esse conhecimento não é adquirido apenas através da pesquisa, mas da vivência no setor, solucionando diversos casos, acompanhando como a agência se coloca diante de cada problema, como ela formula resoluções, enfim, não adianta só estudar, a experiência é o principal diferencial.” (Advogado).

Outras duas competências que aparecem com frequência de um estão ligadas a busca do desenvolvimento contínuo e da capacidade de desenvolver outras pessoas, são as competências “Demonstrar vontade de aprender e superar desafios com foco, aproveitando as oportunidades e nunca se dando como satisfeito”; “Compartilhar informações e conhecimentos proativamente auxiliando no desenvolvimento dos demais membros da equipe”.

Por fim, a competência número 16, “Priorizar as demandas com atenção gerenciando os emails e as publicações dos processos”, refere-se a possíveis canais de surgimento de demandas, além das repassadas pelo Coordenador da Equipe.

#### 4.4 Validação da descrição das competências

A partir das competências identificadas no Quadro 9, os participantes responderam um questionário (Apêndice B) para validação da descrição das competências. Os resultados foram tabulados e sintetizados na Tabela 1:

Tabela 1: Resultados do primeiro questionário

Competência	Frequência de Concordância	Porcentagem (%)
1 – Identificar diversas soluções para o caso com criticidade e criatividade esgotando as possibilidades de pesquisa e enxergando além das informações dadas pelos clientes.	9	100
2 – Definir a estratégia de atuação para o processo com coerência preparando-se para todos os cenários que podem acontecer.	9	100
3 – Elaborar peças e apresentações com coerência, clareza e objetividade, convencendo o leitor de que a idéia apresentada é a mais adequada.	7	77,78
4 – Comunicar-se, na forma oral e escrita, de maneira ética e objetiva, aceitando opiniões divergentes e representando os interesses dos clientes.	8	88,89
5 – Identificar a necessidade do cliente com atenção e perspicácia realizando as perguntas necessárias e extraindo dele todas as informações essenciais para a realização do trabalho.	9	100

Tabela 1: Resultados do primeiro questionário (continuação)

<b>Competência</b>	<b>Frequência de Concordância</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
6 – Realizar pesquisas dentro do prazo com curiosidade buscando informações históricas, precedentes, notícias e garantindo a qualidade e confiabilidade dos dados.	8	88,89
7 – Adaptar-se a mudanças com rapidez acompanhando todas as notícias das agências reguladoras e do setor de infraestrutura.	7	77,78
8 – Defender os interesses dos clientes nos órgãos públicos com ética antevedendo-se a problemas que podem colocar em risco o alcance do objetivo desejado.	8	88,89
9 – Realizar suas atividades dentro do prazo e com dedicação entendendo o detalhe dos fatos e suas conseqüências jurídicas.	9	100
10 – Transmitir informações com acurácia assimilando os diferentes conhecimentos adquiridos ao longo da carreira e abstendo-se quando não tiver certeza.	9	100
11 – Relacionar-se com clientes, autoridades e colegas de trabalho com educação transmitindo confiança e credibilidade.	9	100
12 – Aplicar conhecimentos técnicos do setor de infraestrutura com perspicácia realizando análises econômicas, financeiras e de risco.	8	88,89
13 – Relacionar conhecimentos jurídicos e técnicos do setor de maneira objetiva produzindo trabalhos que podem ser entendidos por profissionais de outras áreas além do Direito.	9	100
14 – Demonstrar vontade de aprender e superar desafios com foco, aproveitando as oportunidades e nunca se dando como satisfeito.	8	88,89
15 – Compartilhar informações e conhecimentos proativamente auxiliando no desenvolvimento dos demais membros da equipe.	9	100
16 – Priorizar as demandas com atenção gerenciando os emails e as publicações dos processos.	8	88,89

Fonte: Elaborado pela autora

Após a análise dos resultados e das justificativas para discordância, a pesquisadora dividiu as competências em quatro dimensões de forma a agrupá-las. As dimensões definidas foram: clientes, composta pelas competências 5, 8 e 11; operação do Direito, formada pelas competências 1, 2, 3, 12 e 13; aprendizagem, constituída pelas competências 6, 7, 10, 14 e 15; e comportamental, integrada pelas competências 4, 9 e 16. Essa divisão foi de encontro às categorias já definidas pela

organização para os objetivos estratégicos, que se assemelham àquelas propostas na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton (1996). Uma vez que o BSC possibilita um sistema de gestão e mensuração estratégica, esse agrupamento foi realizado de forma a alinhar as competências à estratégia, auxiliando o alcance dos objetivos organizacionais.

Analisando a divisão, percebe-se que a perspectiva operação do Direito e aprendizagem possuem o maior número de competências, cinco em cada. Isso pode ter acontecido pelo fato dos advogados realizarem a parte técnica do trabalho, bem como pelas características específicas dos casos em que atuam, aumentando a necessidade de atualização e aprofundamento constante dos seus conhecimentos. Futuramente, esse agrupamento poderá também permitir que o escritório organize um meio de desenvolvimento dos advogados e defina focos para a organização, dependendo das exigências do mercado.

Um grupo focal foi então realizado para que os participantes discutissem possíveis mudanças nas descrições das competências e validassem as dimensões propostas. As dimensões foram aprovadas por todos os participantes. O Quadro 10 apresenta as mudanças sugeridas no grupo focal.

<b>Descrição da competência antes do grupo focal</b>	<b>Descrição da competência após o grupo focal</b>
1 – Identificar diversas soluções para o caso com criticidade e criatividade esgotando as possibilidades de pesquisa e enxergando além das informações dadas pelos clientes.	Não houve mudança
2 – Definir a estratégia de atuação para o processo com coerência preparando-se para todos os cenários que podem acontecer.	Não houve mudança
3 – Elaborar peças e apresentações com coerência, clareza e objetividade, convencendo o leitor de que a idéia apresentada é a mais adequada.	3 – Elaborar peças e apresentações com coerência, clareza e objetividade, convencendo o leitor de que a idéia apresentada é a mais adequada para o problema em questão.
4 – Comunicar-se, na forma oral e escrita, de maneira ética e objetiva, aceitando opiniões divergentes e representando os interesses dos clientes.	4 – Comunicar-se, na forma oral e escrita, de maneira ética e objetiva, aceitando opiniões divergentes e representando os interesses legítimos dos clientes.

Quadro 10: Mudanças propostas no grupo focal

Fonte: Elaborado pela autora

<b>Descrição da competência antes do grupo focal</b>	<b>Descrição da competência após o grupo focal</b>
5 – Identificar a necessidade do cliente com atenção e perspicácia realizando as perguntas necessárias e extraindo dele todas as informações essenciais para a realização do trabalho.	Não houve mudança
6 – Realizar pesquisas dentro do prazo com curiosidade buscando informações históricas, precedentes, notícias e garantindo a qualidade e confiabilidade dos dados.	6 – Realizar pesquisas de maneira proativa com curiosidade buscando informações históricas, precedentes, notícias e garantindo a qualidade e confiabilidade dos dados.
7 – Adaptar-se a mudanças com rapidez acompanhando todas as notícias das agências reguladoras e do setor de infraestrutura.	7 – Adaptar-se a mudanças com rapidez acompanhando todas as notícias do judiciário, das agências reguladoras, do legislativo e do setor de infraestrutura.
8 – Defender os interesses dos clientes nos órgãos públicos com ética antevendo-se a problemas que podem colocar em risco o alcance do objetivo desejado.	8 – Defender os interesses legítimos dos clientes nos órgãos públicos com ética antevendo-se a problemas que podem colocar em risco o alcance do objetivo desejado.
9 – Realizar suas atividades dentro do prazo e com dedicação entendendo o detalhe dos fatos e suas conseqüências jurídicas.	Não houve mudança
10 – Transmitir informações com acurácia assimilando os diferentes conhecimentos adquiridos ao longo da carreira e abstendo-se quando não tiver certeza.	Não houve mudança
11 – Relacionar-se com clientes, autoridades e colegas de trabalho com educação transmitindo confiança e credibilidade.	Não houve mudança
12 – Aplicar conhecimentos técnicos do setor de infraestrutura com perspicácia realizando análises econômicas, financeiras e de risco.	Não houve mudança
13 – Relacionar conhecimentos jurídicos e técnicos do setor de maneira objetiva produzindo trabalhos que podem ser entendidos por profissionais de outras áreas além do Direito.	Não houve mudança
14 – Demonstrar vontade de aprender e superar desafios com foco, aproveitando as oportunidades e nunca se dando como satisfeito.	14 – Demonstrar vontade de aprender e superar desafios de maneira contínua e com foco, aproveitando as oportunidades apresentadas.
15 – Compartilhar informações e conhecimentos proativamente auxiliando no desenvolvimento dos demais membros da equipe.	Não houve mudança

Quadro 10: Mudanças propostas no grupo focal (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Descrição da competência antes do grupo focal	Descrição da competência após o grupo focal
16 – Priorizar as demandas com atenção gerenciando os emails e as publicações dos processos.	16 – Priorizar as demandas com atenção e junto ao seu superior, gerenciando os emails e as publicações dos processos.

Quadro 10: Mudanças propostas no grupo focal (continuação)

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando as mudanças propostas pelos participantes do grupo focal, percebe-se que elas foram pontuais, apenas o acréscimo ou retirada de alguma palavra ou expressão para facilitar a aplicação da competência dentro da organização.

Ao final da competência 3 foi acrescentado “para o problema em questão” para facilitar o entendimento, deixando a competência mais específica e clara. Nas competências 4 e 8 acrescentou-se “legítimos” para caracterizar o interesse dos clientes, pois, segundo os participantes, nem todos os interesses dos clientes têm fundamentos legais e, nesses casos, os advogados do escritório não defendem a causa. Já na competência 6, o critério “dentro do prazo” foi retirado e acrescentado “de maneira proativa”, para deixar mais claro que os advogados devem fazer pesquisas sempre, independente de um processo específico. Por fim, na competência 7, os participantes acrescentaram notícias “do judiciário e legislativo” para que ela englobe todas as fontes de notícias mais pesquisadas.

A partir dessas mudanças, foi aplicado um questionário com as novas competências (Apêndice C) e, na análise dos seus resultados, chegou-se ao resultado de 100% para todas as competências. O coeficiente de concordância estabelecido para esta pesquisa foi, então, atingido. Pelo consenso ter sido alcançado, ou seja, por todos os participantes terem aprovado as descrições, pode-se afirmar que as competências são relevantes para a Organização. O Quadro 11 apresenta as competências profissionais necessárias para um advogado desempenhar suas atividades na Kaercher, Baggio e Costa Filho Sociedade de Advogados.

Dimensão	Competência
Clientes	Defender os interesses legítimos dos clientes nos órgãos públicos com ética antevendo-se a problemas que podem colocar em risco o alcance do objetivo desejado.
	Identificar a necessidade do cliente com atenção e perspicácia realizando as perguntas necessárias e extraíndo dele todas as informações essenciais para a realização do trabalho.
	Relacionar-se com clientes, autoridades e colegas de trabalho com educação transmitindo confiança e credibilidade.
Operação do Direito	Identificar diversas soluções para o caso com criticidade e criatividade esgotando as possibilidades de pesquisa e enxergando além das informações dadas pelos clientes.
	Definir a estratégia de atuação para o processo com coerência preparando-se para todos os cenários que podem acontecer.
	Elaborar peças e apresentações com coerência, clareza e objetividade, convencendo o leitor de que a idéia apresentada é a mais adequada para o problema em questão.
	Aplicar conhecimentos técnicos do setor de infraestrutura com perspicácia realizando análises econômicas, financeiras e de risco.
	Relacionar conhecimentos jurídicos e técnicos do setor de maneira objetiva produzindo trabalhos que podem ser entendidos por profissionais de outras áreas além do Direito.
Aprendizagem	Realizar pesquisas de maneira proativa com curiosidade buscando informações históricas, precedentes, notícias e garantindo a qualidade e confiabilidade dos dados.
	Adaptar-se a mudanças com rapidez acompanhando todas as notícias do judiciário, das agências reguladoras, do legislativo e do setor de infraestrutura.
	Transmitir informações com acurácia assimilando os diferentes conhecimentos adquiridos ao longo da carreira e abstendo-se quando não tiver certeza.
	Demonstrar vontade de aprender e superar desafios de maneira contínua e com foco, aproveitando as oportunidades apresentadas.
	Compartilhar informações e conhecimentos proativamente auxiliando no desenvolvimento dos demais membros da equipe.
Comportamental	Comunicar-se, na forma oral e escrita, de maneira ética e objetiva, aceitando opiniões divergentes e representando os interesses legítimos dos clientes.
	Realizar suas atividades dentro do prazo e com dedicação entendendo o detalhe dos fatos e suas conseqüências jurídicas.
	Priorizar as demandas com atenção gerenciando os emails e as publicações dos processos.

Quadro 11: Competências dos advogados da empresa pesquisada

Fonte: Elaborado pela autora



O Conselho Nacional de Educação instituiu as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Direito na resolução CNE/CES número 9, de 29 de setembro de 2004. Nesta resolução, são especificadas as habilidades e competências que o curso de graduação em Direito deve possibilitar aos alunos. Entre as competências definidas por este Conselho, estão: leitura, compreensão e elaboração de textos, atos e documentos jurídicos ou normativos; interpretação e aplicação do Direito; pesquisa e utilização da legislação, jurisprudência, doutrina e outras fontes do Direito; utilização de raciocínio jurídico, de argumentação, de persuasão e de reflexão crítica; e julgamento e tomada de decisões. Essas habilidades foram identificadas no trabalho nas competências “Identificar diversas soluções para o caso com criticidade e criatividade esgotando as possibilidades de pesquisa e enxergando além das informações dadas pelos clientes”; “Elaborar peças e apresentações com coerência, clareza e objetividade, convencendo o leitor de que a idéia apresentada é a mais adequada para o problema em questão”; “Realizar pesquisas de maneira proativa com curiosidade buscando informações históricas, precedentes, notícias e garantindo a qualidade e confiabilidade dos dados”. Outras competências mapeadas também apresentam traços das habilidades especificadas pelo Conselho Nacional de Educação.

Percebe-se, então, que apenas 3 das 16 competências mapeadas foram identificadas na lista apontada pelo Ministério da Educação. Isso pode ter ocorrido devido ao setor de atuação da Organização, o que leva a necessidade de competências muito específicas. Essa baixa proporção entre as habilidades citadas e as competências mapeadas também confirma uma questão muito abordada nas entrevistas, a grande necessidade de desenvolver e capacitar os advogados para manter a qualidade do serviço prestado.

No âmbito das revistas de administração, não foram encontradas publicações que abordassem o tema competências em escritórios de advocacia, impossibilitando a comparação das competências mapeadas com os resultados de estudos empíricos de outros autores. Entretanto, as competências identificadas apresentam alinhamento com a estratégia da organização. Os objetivos do escritório para os próximos anos foram no crescimento em vários aspectos, como o número de clientes e áreas de atuação dentro do setor de infraestrutura. Para alcançá-los há, também, objetivos estratégicos referentes ao desenvolvimento dos advogados, tanto

no aprofundamento e aprimoramento dos conhecimentos existentes quanto na conquista de novos.

No próximo Capítulo serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo buscou mapear as competências profissionais necessárias para um advogado desempenhar suas atividades em um escritório de advocacia com sede no Distrito Federal.

Foram detectadas, nesta pesquisa, 16 competências profissionais, divididas nas seguintes categorias: operação do Direito, aprendizagem, clientes e comportamental. Diante dos resultados apresentados, considera-se que o objetivo geral do trabalho foi atingido com a identificação das competências e validação destas com um especialista da área e com os participantes.

Nos últimos anos, o Estado tem realizado diversas mudanças no setor de infraestrutura com o objetivo de facilitar a entrada de novas empresas nesse ramo e aumentar a autonomia e concorrência desses mercados, que regulariam seus preços de acordo com a lei de oferta e demanda. Essa mudança começou no setor de energia elétrica, permitindo que empresas geradoras comercializassem com consumidores de qualquer área geográfica, aumentando a malha de transmissão e distribuição de energia elétrica. Várias outras mudanças foram propostas na regulamentação da área de energia na medida provisória 144/2003 e, posteriormente, na 579/2012. Ambas medidas foram convertidas nas Leis número 10.848 de 15 de março de 2004 e número 12.783 de 11 de janeiro de 2013, respectivamente (BRASIL, 2004; BRASIL, 2013). Recentemente, o governo aprovou a medida provisória número 595/2012, que aumentará a concorrência no setor portuário, permitindo novos entrantes (BRASIL, 2012). Atualmente representantes do Estado têm discutido as mudanças na regulação do setor de mineração.

Essas modificações nos marcos regulatório dos setores de infraestrutura brasileiros exigem que todas as organizações que atuam direta ou indiretamente nestas áreas se adaptem para melhor competir no mercado. Como essas alterações podem não ir de encontro aos interesses de todos os agentes que operam no ramo, os advogados do escritório devem estar sempre atentos as mudanças para defender os interesses dos seus clientes. Essa característica do setor e a necessidade de atualização e

pesquisa constante ficaram muito evidentes durante as entrevistas coletivas e, conseqüentemente, nas competências.

A pesquisa foi realizada com todos os advogados e sócios presentes no momento da coleta de dados na sede do escritório, em Brasília. A coleta documental e a realização de entrevistas coletivas permitiram o mapeamento das competências profissionais necessárias para atuação dos advogados na organização estudada. As competências constatadas neste estudo foram descritas a partir da percepção dos participantes e, para validação da descrição das competências, foi aplicado o método Delphi, ainda pouco utilizado em mapeamentos de competências (SANTOS, 2001; SILVA; TANAKA, 1999).

Acredita-se que os resultados desta pesquisa podem ser de grande importância para a Organização estudada, pois um dos fatores que a diferencia de outros escritórios que atuam no setor regulado é a realização de análises técnicas aprofundadas para embasar os argumentos jurídicos. Essa característica também foi identificada nas competências mapeadas e, por isso, é muito importante que o escritório tenha meios para desenvolver os conhecimentos e habilidades exigidos, bem como captar as competências necessárias em profissionais no mercado. Deste modo, as competências mapeadas como resultado dessa pesquisa podem servir de insumos para a adaptação de outros subsistemas de Recursos Humanos, como avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, entre outras ações que auxiliam o alcance dos objetivos organizacionais e a diferenciação da organização no mercado.

Este trabalho buscou contribuir para a escassa literatura específica e estudos empíricos que abordam o mapeamento de competências no âmbito de escritórios de advocacia. Embora as informações coletadas nesta pesquisa tenham apresentado coesão entre si, as competências mapeadas não são representativas o suficiente para que se possa generalizá-las a todos os advogados que atuam no setor de infraestrutura.

Como limitações desta pesquisa, pode-se citar a ausência de literatura que relaciona competências a advogados, que impediu a comparação dos resultados encontrados no estudo com o de outros autores e, com isso, a identificação de semelhanças e

diferenças nas competências mapeadas. Além disso, o número reduzido de advogados no Distrito Federal que atuam especificamente nos setores regulados do Direito, impossibilitou a heterogeneidade do estudo. Apesar das limitações, outros escritórios que atuam no mesmo setor podem, a partir do presente trabalho, realizar o mapeamento das competências dos advogados e comparar os resultados com os apresentados nesta pesquisa.

Isto posto, recomenda-se, como agenda de pesquisa, a validação estatística e psicométrica das competências apresentadas como resultado deste estudo, a realização do levantamento das competências necessárias aos advogados na percepção dos clientes da Organização pesquisada, além do desenvolvimento de estudos semelhantes em outros escritórios de advocacia tanto do setor de infraestrutura quanto de outros setores e de diversos portes para que seja criada uma literatura mais consolidada sobre gestão por competências de profissionais do Direito.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2001.

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 37-54, 2004.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T. **Competências nas organizações**: o discurso e a prática na gestão de pessoas. Anais 26º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador, ANPAD, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Persona, 1977.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre, 2001. 319 p. Dissertação, Doutorado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 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**, São Paulo, 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**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov/dez, 2001.

BRASIL. Lei nº 10.848, de 15 de março de 2004.

BRASIL. Lei nº 12.783, de 11 de janeiro de 2013.

BRASIL. Medida Provisória nº 595, de 6 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a exploração direta e indireta, pela União, de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 7 dez. 2012.

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 DF. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul/set, 2003.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. Capítulo 3. São Paulo: Makron Books, 1996.

CNE. Resolução CNE/CES nº 9, de 29 de setembro de 2004. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1º de outubro de 2004, Seção 1, p. 17.

DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 183-196, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. Anais 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Brasília, ANPAD, 2005.

GONÇALVES NETO, A. A. **Sociedade de Advogados**. Brasília: OAB, Conselho Federal, 2000.

HAPNER, P. A. M. **Estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil**: dois estudos de caso. Rio de Janeiro, 2002, 125 p. Dissertação, Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

ISIDRO FILHO, A. **Mapeamento de competências**: novas direções para a prática em organizações. Anais 35º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Translating strategy into action: the Balanced Scorecard**. Harvard Business SCH, p. 1-3, 1996.

KAYO, E. K.; SECURATO, J. R. Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 51-61, 1997.

MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 64-85, 2008.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 4-52, 2011.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PINTO, M. S. L.; OLIVEIRA, R. R. Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: uma análise dos atores e expectativas da Chesf. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, edição especial, p. 131-155, 2004.

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

ROSA, A. P.; CORTIVO, L. D.; GODOI, C. K. Competências profissionais: uma análise da produção científica brasileira de 1999 a 2004. **Revistas de Negócios**, Blumenau, v. 11, n. 1, p. 77-88, 2006.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Bookman, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; Lucio, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Ed. Capítulo 5, 7 e 9. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

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

SILVA, U. F.; TANAKA, O. Y. Técnica Delphi: identificando as competências gerais do médico e do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde. **Revista da Escola de Enfermagem USP**, vol. 33, n. 3, p. 207-216, 1999.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. **Managing learning**. Routledge, London: 1994. p. 65-67.



## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro da Entrevista em Grupo

- Orientações iniciais
  - Apresentação da pesquisadora.
  - Apresentação dos objetivos da pesquisa e da entrevista.
  - Explicar a forma de coleta dos dados e solicitar autorização para gravação em áudio.
  - Garantir o sigilo das informações.
  - Frisar que não devem ser citados nomes.
  
- Perguntas
  - O que um advogado do escritório deve ser capaz de fazer para realizar trabalhos de qualidade para a organização e para o cliente? (não necessariamente o que fazem hoje, mas também o que poderiam fazer)
  - Quais são os principais desafios que podem ser encontrados na realização destas atividades?
  - Quais características um advogado deve ter para realizar trabalhos de qualidade para a organização e para o cliente?
  - Outras perguntas podem ser feitas ao longo da entrevista para explorar melhor as respostas.
  
- Ao final:
  - Coletar as seguintes características dos participantes:
    - Tempo que trabalham no setor de energia.
    - Tempo que trabalham na organização.
  - Agradecer pela colaboração e disponibilidade.

## Apêndice B – Questionário - 1ª rodada



Prezado (a) participante,

Meu nome é Mariana Carolina Barbosa Rêgo e estou realizando uma pesquisa para dar insumos à realização da minha monografia de conclusão da graduação em Administração na Universidade de Brasília. Conforme expliquei nas entrevistas coletivas, o objetivo deste estudo é mapear as competências profissionais necessárias para um advogado desempenhar suas atividades neste escritório de advocacia. Neste momento, gostaria da sua colaboração para responder o questionário abaixo. Os dados são sigilosos e não haverá identificação dos respondentes.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e participação.

Com relação às competências abaixo, marque:

- Concordo: caso a descrição da competência esteja clara e você não teve problemas para entendê-la.
- Não concordo: caso a descrição da competência esteja confusa e você não a entendeu claramente.

1 – Defender os interesses dos clientes nos órgãos públicos com ética antevendo-se a problemas que podem colocar em risco o alcance do objetivo desejado.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

2 - Identificar a necessidade do cliente com atenção e perspicácia realizando as perguntas necessárias e extraíndo dele todas as informações essenciais para a realização do trabalho.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

--

3 – Identificar diversas soluções para o caso com criticidade e criatividade esgotando as possibilidades de pesquisa e enxergando além das informações dadas pelos clientes.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

4 – Definir a estratégia de atuação para o processo com coerência preparando-se para todos os cenários que podem acontecer.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

5 – Elaborar peças e apresentações com coerência, clareza e objetividade, convencendo o leitor de que a idéia apresentada é a mais adequada.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

6 – Aplicar conhecimentos técnicos do setor de infraestrutura com perspicácia realizando análises econômicas, financeiras e de risco.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

7 – Relacionar conhecimentos jurídicos e técnicos do setor de maneira objetiva produzindo trabalhos que podem ser entendidos por profissionais de outras áreas além do Direito.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

8 – Realizar pesquisas dentro do prazo com curiosidade buscando informações históricas, precedentes, notícias e garantindo a qualidade e confiabilidade dos dados.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

9 – Comunicar-se, na forma oral e escrita, de maneira ética e objetiva, aceitando opiniões divergentes e representando os interesses dos clientes.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

10 – Relacionar-se com clientes, autoridades e colegas de trabalho com educação transmitindo confiança e credibilidade.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

11 – Adaptar-se a mudanças com rapidez acompanhando todas as notícias das agências reguladoras e do setor de infraestrutura.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

12 – Transmitir informações com acurácia assimilando os diferentes conhecimentos adquiridos ao longo da carreira e abstendo-se quando não tiver certeza.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

13 – Demonstrar vontade de aprender e superar desafios com foco, aproveitando as oportunidades e nunca se dando como satisfeito.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

14 – Compartilhar informações e conhecimentos proativamente auxiliando no desenvolvimento dos demais membros da equipe.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

15 – Realizar suas atividades dentro do prazo e com dedicação entendendo o detalhe dos fatos e suas conseqüências jurídicas.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

16 – Priorizar as demandas com atenção gerenciando os emails e as publicações dos processos.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

## Apêndice C – Questionário - 2ª rodada



Prezado (a) participante,

As competências deste questionário foram mudadas de acordo com o que foi discutido no grupo focal. Neste momento, gostaria da sua colaboração para responder o questionário abaixo mais uma vez. Os dados são sigilosos e não haverá identificação dos respondentes.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e participação.

Com relação às competências abaixo, marque:

- Concordo: caso a descrição da competência esteja clara e você não teve problemas para entendê-la.

- Não concordo: caso a descrição da competência esteja confusa e você não a entendeu claramente.

1 – Identificar diversas soluções para o caso com criticidade e criatividade esgotando as possibilidades de pesquisa e enxergando além das informações dadas pelos clientes.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

2 - Definir a estratégia de atuação para o processo com coerência preparando-se para todos os cenários que podem acontecer.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

3 – Elaborar peças e apresentações com coerência, clareza e objetividade, convencendo o leitor de que a idéia apresentada é a mais adequada para o problema em questão.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

4 – Comunicar-se, na forma oral e escrita, de maneira ética e objetiva, aceitando opiniões divergentes e representando os interesses legítimos dos clientes.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

5 – Identificar a necessidade do cliente com atenção e perspicácia realizando as perguntas necessárias e extraíndo dele todas as informações essenciais para a realização do trabalho.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

6 – Realizar pesquisas de maneira proativa com curiosidade buscando informações históricas, precedentes, notícias e garantindo a qualidade e confiabilidade dos dados.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:



7 – Adaptar-se a mudanças com rapidez acompanhando todas as notícias do judiciário, das agências reguladoras, do legislativo e do setor de infraestrutura.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

8 – Defender os interesses legítimos dos clientes nos órgãos públicos com ética antevendo-se a problemas que podem colocar em risco o alcance do objetivo desejado.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

9 – Realizar suas atividades dentro do prazo e com dedicação entendendo o detalhe dos fatos e suas conseqüências jurídicas.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

10 – Transmitir informações com acurácia assimilando os diferentes conhecimentos adquiridos ao longo da carreira e abstendo-se quando não tiver certeza.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

11 – Relacionar-se com clientes, autoridades e colegas de trabalho com educação transmitindo confiança e credibilidade.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

12 – Aplicar conhecimentos técnicos do setor de infraestrutura com perspicácia realizando análises econômicas, financeiras e de risco.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

13 – Relacionar conhecimentos jurídicos e técnicos do setor de maneira objetiva produzindo trabalhos que podem ser entendidos por profissionais de outras áreas além do Direito.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

14 – Demonstrar vontade de aprender e superar desafios de maneira contínua e com foco, aproveitando as oportunidades apresentadas.

(    ) Concordo

(    ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

15 – Compartilhar informações e conhecimentos proativamente auxiliando no desenvolvimento dos demais membros da equipe.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique:

16 – Priorizar as demandas com atenção e junto ao seu superior, gerenciando os emails e as publicações dos processos.

(     ) Concordo

(     ) Não Concordo

Caso tenha marcado não concordo, justifique: