

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

JULIANO NICOLA SANGALLI

**ADVOGADO CORPORATIVO:
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA OS DESAFIOS DA GESTÃO JURÍDICA
NAS EMPRESAS GAÚCHAS**

PORTO ALEGRE

2013

JULIANO NICOLA SANGALLI

ADVOGADO CORPORATIVO:
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA OS DESAFIOS DA GESTÃO JURÍDICA
NAS EMPRESAS GAÚCHAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS
Linha de pesquisa: Governança e Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Bitencourt

PORTO ALEGRE

2013

S325a

Sangalli, Juliano Nicola

Advogado corporativo: competências necessárias para os desafios da gestão jurídica nas empresas gaúchas. / Juliano Nicola Sangalli. -- 2013.

109 f. :il. color. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, São Leopoldo, RS, 2013.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Bitencourt.

1. Administração - Empresa - Direito - Gestão jurídica. 2. Advogado corporativo -- Competências. I. Título. II. Bitencourt, Cláudia.

CDU 658:34

JULIANO NICOLA SANGALLI

ADVOGADO CORPORATIVO:
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA OS DESAFIOS DA GESTÃO JURÍDICA
NAS EMPRESAS GAÚCHAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Dedico este trabalho às minhas meninas,
Jeanne e Maria Valentina,
por terem me emprestado
o tempo que é delas

Agradeço à empresa onde trabalho, através da
pessoa do seu Diretor Presidente, Frank Zietolie,
por te me viabilizado este mestrado.

RESUMO

Com a quantidade de normas que incidem sobre a atividade empresarial, cada vez mais, as empresas estão internalizando os serviços jurídicos nos seus quadros internos e estruturando departamentos, para tratar dos assuntos legais. São profissionais com conhecimentos técnicos, que ingressam nas organizações e que, neste ambiente empresarial, passam a ter que controlar orçamentos, selecionar pessoas, designar funções, medir o desempenho, estabelecer e cumprir metas e, mesmo com tudo isso, prestar orientações jurídicas a toda a empresa, mapear e agir sobre contingências relevantes e se alinhar aos objetivos estratégicos da organização. Deparam-se, portanto, com a necessidade de desenvolver conhecimentos de gestão. Este estudo se propõe a abordar as competências que este advogado corporativo - que possui cargo de gestão dos assuntos jurídicos empresariais - necessita para os desafios do dia a dia nas empresas gaúchas e como se dá o desenvolvimento dos saberes referenciais de competência. O objetivo geral da pesquisa foi o de investigar o tema de competências de gestão, através das trajetórias de vida, educacional e profissional, de advogados corporativos que desempenham funções de gestão, nos departamentos jurídicos de médias e grandes empresas gaúchas, para produzir um referencial dos saberes destes gestores e de como a universidade pode fazer parte do desenvolvimento dessas competências. Nesta busca, o estudo visou explorar, brevemente, a formação do gestor corporativo, nas principais universidades privadas do Rio Grande do Sul e verificar se há algum movimento, nas faculdades de Direito, para o desenvolvimento de competências de gestão jurídica. Após esta breve incursão na formação do advogado corporativo, buscou entender, através de entrevista com gestores jurídicos, qual é o papel deste profissional no ambiente empresarial, identificar se há e com quais lacunas de gestão se depararam, ao longo de sua trajetória profissional, problematizar como se deu a conexão entre as trajetórias de vida, educacional e profissional, no desenvolvimento dos saberes referenciais de competência para a gestão jurídica e como os privilegiam, através dos saberes teórico, do meio, operacional, experiencial e cognitivo; ainda, como se dá a aquisição de saberes, na sua trajetória de vida, educacional e profissional. Para atingir tais objetivos, gerais e específicos, foi feita uma revisão na literatura de competências, priorizando esta construção teórica, a partir de três pontos de referência: o indivíduo, a entrega e a ação. Os principais resultados da pesquisa indicam que os alunos de Direito estão mais exigentes, em relação à preparação para o mercado, que não há o desenvolvimento de saberes referenciais de gestão jurídica nos currículos e que há espaço para uma disciplina que se refira à Administração Aplicada ao Direito - para desenvolver, nos alunos, uma predisposição à gestão de serviços jurídicos, principalmente, no que se refere à atuação em empresa. Ao final, apresenta-se o papel do gestor jurídico na empresa e o perfil - conhecimentos, habilidades e atitudes - que podem servir de referenciais de competência, na qualificação dos gestores jurídicos e no desenvolvimento de suas carreiras.

Palavras-chave: Advogado Corporativo. Competências. Gestão Jurídica.

ABSTRACT

With the amount of rules that affect business activity, companies are increasing the internal legal services in their business and structuring internal departments to deal with legal matters. They are professionals with specific knowledge for the organization, but once in the business environment, they need to manage budgets, people, assign tasks, measure performance, set and meet goals and even with all that, provide legal advice to the company; mapping and acting on relevant contingencies aligned with strategic objectives for the organization. They are faced with the need to develop knowledge on skills of management. This study aims to address the competences that the corporate counsel needs for the challenges of day to day management in business enterprises in the “Gaucho” companies and how is the development of knowledge competencies as references in business. The overall goal of the research was to investigate the topic of management competences of legal professionals’ life, management throughout the trajectory of their life, education and corporate law profession. They serve in the function of management of their legal department in medium and large “Gaucho” companies to produce a reference of knowledge of this management and how the university can be part of the development of this reference competences. In this search, the study proposes to explore, briefly, the formation of these corporate managers in the main private universities in “Rio Grande do Sul” and verify if there is any movement in law schools for the development of management competences. After a brief study in the education of a corporate lawyer, it was tried to understand through interview with legal managers what is the role of the corporate counsel in the business environment, identify if and which gaps of management these managers are faced with throughout his professional trajectory. Designing how is the connected between the trajectory through life, education, and profession in the development of knowledge references of competences in legal management and how these are acquired through the theory of knowledge in the environment as operational, cognitive experience and how the acquisition of this knowledge in the trajectory of life, education, and profession. To aim for these general and specific objectives a revision was done in the literature of competences enhancing this construction of theory from three reference points: the individual, the delivery and action. The principal results of the research indicates that the students in the law faculty are more demanding in relation to the preparation for the market, there is no development of knowledge references in legal management in the curriculum and there is a need for the discipline in “applied administration in law” to develop the student in a predisposition for management in legal services, principally, to act in business. At the end, the role is presented to the legal management in business, a profile knowledge, skills, and attitudes that will serve as references in competences to qualify legal managers and in the development of their careers.

Keywords: Corporate Counsel. Competences. Legal Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - 21 Competências de Boyatzis.....	18
Quadro 2 - Competências genéricas para carreira gerencial - Orientação estratégica	22
Quadro 3 - Competências genéricas para carreira gerencial - Organização.....	23
Quadro 4 - Competências genéricas para carreira gerencial - Gestão de Processos e Mudança.....	24
Quadro 5 - Tipos de saberes.....	30
Quadro 6 - Estrutura de valores concorrentes.....	33
Quadro 7 - Competências principais associadas a estrutura de valores concorrentes	34
Quadro 8 - Síntese do referencial teórico.....	42
Quadro 9 - Sobre a formação do advogado corporativo	46
Quadro 10 - Sobre as competências de gestão do advogado corporativo:.....	46
Quadro 11 - Categorias de itens de análise	48
Quadro 12 - Mudanças no ensino do Direito	50
Quadro 13 - Perfil do aluno do curso de Direito	51
Quadro 14 - Competências de gestão jurídica na universidade.....	53
Quadro 15 - Perspectivas de mudança no currículo das faculdades de Direito	54
Quadro 16 - Forma de aquisição de referenciais de competência.	55
Quadro 17 - Motivação pela carreira jurídica e em empresa.....	58
Quadro 18 - Contato com a gestão	61
Quadro 19 - Formação educacional dos gestores jurídicos	63
Quadro 20 - Suporte de saberes necessários à gestão jurídica.....	69
Quadro 21 - Conhecimento profissional em outras áreas	74
Quadro 22 - Report na organização	76
Quadro 23 - Lacunas de gestão jurídica	78
Quadro 24 - Papel do gestor jurídico.....	81
Quadro 25 - Referenciais de competências do Gestor Jurídico	83
Quadro 26 - Qualificação do gestor jurídico	88
Quadro 27 - Perfil do gestor corporativo	90
Quadro 28 - Papel do gestor jurídico.....	101
Quadro 29 - Perfis, conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor jurídico	102
Quadro 30 - Proposta de disciplina para o currículo de direito.....	103

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição do Problema	11
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa	14
1.4 Delimitação	14
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 As Diferentes Noções de Competências	15
2.1.1 Competência como característica do indivíduo	17
2.1.2 Competência a partir da capacidade de entrega do indivíduo.....	20
2.1.3 Competência a partir da noção de evento: a competência em ação.....	25
2.1.4 Competência além do indivíduo: a partir da mobilização em rede	26
2.1.5 A contextualização dos saberes como referencial de competência e o desenvolvimento das competências nas três trajetórias: vida, educacional e profissional	27
2.1.6 Competências gerenciais	32
2.1.7 A abordagem da competência na formação do gestor jurídico	39
2.2 Síntese do Referencial Teórico	41
3 METODOLOGIA	44
3.1 Coleta de Dados	44
3.2 Perfil dos Entrevistados	46
3.3 Procedimento de Análise das Entrevistas	47
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	49
5 RELAÇÃO ENTRE OS DADOS COLETADOS E A TEORIA DE COMPETÊNCIAS	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
6.1 Competências Necessárias para os Desafios da Gestão Jurídica no Dia a Dia das Empresas Gaúchas	101
6.2 Aquisição dos Saberes Referenciais de Competências de Gestão Jurídica na Trajetória de Vida, Educacional e Profissional	102
6.3 Desenvolvimento dos Saberes Referenciais de Gestão na Trajetória Educacional na Faculdade de Direito	103

6.4 Limitações do Estudo	104
6.5 Indicações para Estudos Futuros.....	104
REFERÊNCIAS.....	106
ANEXO A - CURRÍCULO DA FACULDADE DE DIREITO DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)	108

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do mundo empresarial e todo o acervo de leis e de regulamentos que influenciam a atividade levaram médias e grandes empresas a considerarem a etapa de consultar, preventivamente, um advogado, antes de realizar grandes negócios, através da contratação de consultorias e de assessorias jurídicas, a fim de dar suporte às suas decisões. Conforme sugeriu o pai da advocacia preventiva, Louis M. Brown (1951, p. 45):

Em algum lugar alguém deve ter dito: Se eu contrato um advogado após estar em litígio, porque eu não contrato este advogado para me aconselhar, me orientar, me assessorar para eu não entrar em litígio, e mesmo que eu venha a entrar em litígio, no mínimo estaria mais bem preparado¹.

A crescente mudança do cenário político, econômico, social, tecnológico e regulatório, somada ao aumento da complexidade dos negócios e do ambiente globalizado, justamente pela necessidade de as empresas atuarem em conformidade com os requisitos legais, tomarem decisões rápidas e estruturadas nos atuais e nos novos mercados e, inclusive, agirem de forma proativa para identificar, mapear e agir sobre as contingências, além dos altos custos de assessoria de escritórios externos, impulsionaram as organizações a manter profissionais para lidar com as questões legais, dentro de seus quadros.

Não se tem o registro histórico de quem foi o primeiro advogado a ser contratado por uma empresa como funcionário, para prestar, internamente, serviços jurídicos, com dedicação exclusiva e em tempo integral. O movimento de criação de um departamento jurídico acompanha o processo histórico de evolução das organizações e da divisão do trabalho².

Muito provavelmente, essa decisão de internalizar a estrutura jurídica na empresa passou por uma análise econômica do que Coase (1937) denominou de custos de transação, visto que existem custos associados a adquirir serviços jurídicos no mercado que não estão, necessariamente, relacionados ao mecanismo de preços, como, por exemplo, os custos de informação. Um

¹ Tradução livre. No original: "Somewhere, sometime, someone had a brilliant idea. He must have said to himself (or was told) 'If I intend to employ a lawyer after I get to into litigation, why not employ him ahead of time? At least he may be better able to assist me if litigation does develop'".

² Para estudos sobre a divisão do trabalho, vide DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

advogado presente no dia a dia da empresa acompanha todos os seus movimentos, conhece as pessoas, os setores, os fluxos e os processos empresariais; um advogado contratado para tratar de uma questão pontual, por mais que seja atento e procure obter toda a informação necessária, tem uma limitação de compreensão, analisada por Simon (1982), através da sua teoria da racionalidade limitada.

Com o avanço e o volume das questões acerca da apreciação destes advogados e para trazer a necessária segurança aos negócios da empresa, evidencia-se a criação da função (ou cargo) de advogado corporativo³ e do departamento jurídico. Com a departamentalização, coube aos referidos setores, as funções administrativas e jurídicas, alocando, nessas unidades, recursos técnicos para tratar das questões jurídicas e recursos administrativos, para tratar dos aspectos paralegais.

Naturalmente, passaram a trabalhar com um grande volume de dados, sendo necessário coletar, manipular, tratar, acessar, gerar informação, conhecimento, fluxos, processos e rotinas de trabalho.

E, nesta organização, um advogado corporativo passa a exercer a função de gestor, coordenando os trabalhos de outros advogados e de profissionais paralegais, sendo responsável pela previsão (ou planejamento), organização, comando (ou direção do pessoal), coordenação e controle do departamento jurídico. (FAYOL, 1986).

É preciso entender as competências que os profissionais precisam ter ou desenvolver, para uma atuação menos reativa e mais proativa, abandonando a postura de mero espectador da cadeia de valor da empresa, para nela se inserir, entendendo, opinando e prevenindo situações.

1.1 Definição do Problema

O interesse pela investigação acerca das competências necessárias ao advogado corporativo que desempenha cargo de gestão jurídica⁴ em empresa, é

³ Por Advogado corporativo, entende-se o que trabalha, internamente, nas empresas com dedicação exclusiva; neste trabalho, será utilizada a denominação, também, de advogado empresarial, com a mesma finalidade.

⁴ Gestão jurídica, para os efeitos deste estudo, é toda e qualquer coordenação, supervisão, gerência ou direção de equipes e de assuntos jurídicos de uma empresa.

fruto da experiência individual do pesquisador que, atualmente, exerce a função de Diretor Jurídico de uma importante empresa do setor moveleiro.

Constatou, no decorrer de sua trajetória profissional, que necessitava de competências não jurídicas para bem exercer o seu papel, dentro da organização, não como forma de substituir a formação técnico-jurídica e, sim, de complementar a sua formação, viabilizando a conversão da linguagem jurídica para o contexto empresarial, em que todos entendessem, com o objetivo de contribuir, no alcance dos resultados pretendidos.

Examinando a sua trajetória de vida, educacional e profissional, percebeu que os saberes necessários foram adquiridos de diversos modos e através de diferentes caminhos.

Observando-se as pesquisas e as publicações desenvolvidas sobre o tema referente às competências, não foi possível localizar uma referência que tratasse, diretamente, da problemática proposta nesta investigação, indicando uma lacuna teórica a ser preenchida por este trabalho.

Portanto, a problemática deste estudo origina-se por uma inquietação, tanto de ordem pessoal/profissional, baseada na experiência do pesquisador, como de cunho acadêmico, indicando uma contribuição significativa do estudo proposto. Assim, esta investigação busca responder três questões principais:

- a) que competências são necessárias aos desafios da gestão jurídica, no cotidiano das empresas gaúchas?
- b) como os gestores jurídicos adquirem os saberes referenciais de competências, na sua trajetória de vida, educacional e profissional?
- c) há espaço, na trajetória educacional, para o desenvolvimento destes saberes, na faculdade de Direito?

Este trabalho tem como tema abordar as competências que o advogado corporativo que desempenha função de gestão deve possuir, para enfrentar os desafios da gestão jurídica, no dia a dia das empresas no Rio Grande do Sul e como se dá esse desenvolvimento.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender as competências de gestão jurídica, em empresas gaúchas de médio e grande porte, através da investigação da trajetória de vida, educacional e profissional de advogados corporativos que desempenham funções de gestão dos departamentos jurídicos nessas organizações, apresentando, ao final, um referencial de competências jurídicas destes gestores e a sugestão de como a universidade pode contribuir, no desenvolvimento destes referenciais de competências.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar, brevemente, a formação do gestor jurídico corporativo nas principais universidades privadas gaúchas e se há algum movimento para o desenvolvimento das competências de gestão jurídica;
- Entender, na visão dos gestores jurídicos entrevistados, qual o papel do gestor jurídico, nas empresas gaúchas;
- Identificar se havia e quais eram as lacunas de gestão com as quais os gestores jurídicos se depararam, ao longo de sua trajetória profissional;
- Problematizar a contribuição da trajetória de vida, educacional e profissional destes gestores e a sua influência no desempenho das competências necessárias à gestão jurídica;
- Identificar, na aquisição dos referenciais de competência, quais conhecimentos os gestores jurídicos privilegiam, nesse processo, dentre os saberes teóricos (adquiridos pela educação formal); os saberes do meio (saber adaptar-se, saber agir, conquistados pela experiência profissional); o saber-fazer operacional (aprendido pela experiência profissional); o saber-fazer experiencial (adquirido na experiência social) e o saber-fazer cognitivo (saber raciocinar);
- Reconhecer, na aquisição dos referenciais de competência, quais trajetórias os gestores jurídicos privilegiam, dentre as trajetórias de vida, educacional e profissional e como se dá a aquisição destes saberes, nesse processo.

1.3 Justificativa

O advogado corporativo responsável pelo departamento legal da empresa, ou gestor jurídico, está por trás das mais importantes decisões empresariais. Como bem assinala Leite (2010, p. 31), é considerado como parte “integrante do primeiro time na alta gerência empresarial”.

E, por estar em um ambiente corporativo, se torna fundamental que consiga traduzir, em números e em percentuais, os assuntos jurídicos e, para isso, é preciso falar a língua da empresa e entender de gestão. Tradicionalmente, a formação que os advogados têm recebido nas faculdades é voltada para o litígio, para o conflito; toda a sua formação gira em torno do processo judicial.

Leite (2010, p. 35) resume bem essa preocupação: “o gestor jurídico deve ter em mente que seu cargo é de gestão e que o jurídico é, ‘apenas’, a sua área de atuação”. Essas premissas apontadas mostram o estado da arte do estudo de competências, na gestão jurídica. É fundamental, portanto, entender quais as competências que o gestor jurídico deve, necessariamente, ter ou desenvolver, para enfrentar os desafios cotidianos da gestão jurídica.

Importante, também, situar que, na condição de gestor jurídico, o pesquisador vem acompanhando os movimentos dos advogados empresariais, no desenvolvimento de competências para a gestão de assuntos jurídicos, nas diversas empresas do país.

1.4 Delimitação

Trata-se, neste trabalho, da competência individual gerencial voltada à gestão jurídica. Não se abordarão competências técnicas e específicas jurídicas voltadas às especialidades e, tampouco, às competências das organizações; embora colhidas na trajetória investigativa, servirão como indicativos para estudos futuros.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta as principais contribuições teóricas das escolas que exploram o tema de competências individuais. Inicia com a reflexão da competência, a partir do indivíduo, para, depois, introduzir a entrega como elemento importante deste conceito, evoluindo para a competência em ação, agregando ao conceito de competência a lógica do evento.

Após essa trajetória, que situa o debate sobre competência, este estudo explora, também, a competência além do indivíduo, através da mobilização em rede e a contextualização dos saberes referenciais de competências, nas trajetórias de vida, educacional e profissional.

2.1 As Diferentes Noções de Competências

Para a grande maioria das pessoas, como assinalam Fleury, A. e Fleury, M. (2000, p. 18), “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”; entretanto, para o ambiente de pesquisa em gestão de pessoas, ou mesmo entre profissionais de Recursos Humanos de empresas, competência é bem mais do que isso.

Fleury, A. e Fleury, M. (2000, p. 21), ainda, associam a noção de competência ao “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”. Não há unanimidade, na academia, sobre o conceito de competência, sendo algo em construção, como aponta Dutra (2004), ou em transformação, como sugere Le Boterf (2003).

Dutra (2004) apresenta a linha evolutiva do conceito de competência, através do resgate das principais linhas de construção do pensamento, assim sintetizadas pelo autor:

Na primeira fase, a competência é vista como base do processo de seleção e de desenvolvimento das pessoas e está centralizada nas formas propostas por McClelland (1973) e Boyatzis (1982) - das competências diferenciadoras, através de uma leitura do sucesso profissional de determinadas pessoas, tendo como objeto de estudo os fatores que levaram aquelas pessoas a alcançar reconhecimento e

transformando tais fatores em um padrão referencial para o processo de contratação e de desenvolvimento das pessoas, nas organizações.

Na segunda fase, as competências diferenciadoras recebem o auxílio do conceito de complexidade, como forma de justificar diferentes níveis de entrega. Nessa etapa, surgiram diversas críticas sobre o fato de que a competência aliada ao sucesso individual não traz vinculação ou uma ligação mais estreita com a estratégia da empresa. Também nessa fase, foi trazida a proposta de estender o conceito de competência para outras áreas da gestão de pessoas, como a remuneração e mesmo o desenvolvimento da carreira.

Na terceira etapa, houve o desenvolvimento do conceito de competência individual integrada à estratégia da empresa - tópico que havia originado intensas críticas, na fase anterior. Neste período é que foram integrados ao conceito de competência, a entrega, a agregação de valor, a complexidade e o espaço ocupacional.

No quarto momento, ocorre o processo de apropriação, pelas pessoas, do conceito de competência, auxiliando-as na construção de suas carreiras e proporcionando um contínuo desenvolvimento. É nessa etapa que o conceito internaliza-se nas empresas e passa a pertencer aos indivíduos, fornecendo as orientações necessárias à evolução de sua trajetória profissional.

O debate sobre competência não é novo e já foi ponto de atenção de diversas escolas teóricas. Este trabalho constrói a trajetória teórica, a partir de três pontos de referência: o indivíduo, a entrega e a ação.

O ponto de partida é a noção de competência como característica do indivíduo, com as reflexões trazidas por McClelland (1973) e Boyatzis (1982), em que a competência é vista como um conjunto de atributos de conhecimentos, habilidades e atitudes, o clássico *modelo do CHA*.

A partir de então, se afasta da centralização no indivíduo para trazer o elemento *entrega* como parte importante da construção desse conceito para, em uma análise evolutiva, encontrar a lógica da ação.

Sintetizando a proposta desta trajetória, este estudo estrutura a abordagem teórica em: (i) competência como característica do indivíduo; (ii) competência, a partir da capacidade de entrega do indivíduo; (iii) competência, a partir da noção de evento, competência em ação; (iv) competência, para além do indivíduo: a mobilização em rede; (v) a contextualização de saberes, como referencial de competência; e (vi) competência e as três trajetórias: vida, educacional e profissional.

O conceito de competências utilizado neste trabalho é o proposto por Bitencourt (2001, p. 230), justamente por realizar a integração dinâmica da complexidade, do espaço ocupacional e das trajetórias de vida, educacional e profissional:

O processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado) tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Inicia-se a revisão teórica, a partir da lógica do indivíduo.

2.1.1 Competência como característica do indivíduo

McClelland (1973), em trabalho seminal, iniciou a abordagem sobre competência através do estudo de testes de inteligência nas escolas americanas, questionando a validade dos instrumentos que serviam como referências escolares.

Na qualidade de professor universitário, fez uma abordagem crítica e analisou, no tempo, o desempenho de alunos de classes mais altas e melhores notas com os de classes menos favorecidas e conceitos menores (C para baixo), e que ingressaram, com dificuldade, na faculdade.

Observou que, embora os mais abastados e com notas melhores tenham ingressado com mais facilidade na universidade - principalmente, nos vestibulares mais disputados, como de Direito e de Medicina - não significativamente tinham carreiras mais notáveis, o que concluiu, fazendo uma comparação de quinze a dezoito anos depois, entre os mesmos alunos.

Deste modo, passou a estudar as características individuais, as habilidades e as atitudes que as pessoas possuíam e que seriam os motivadores do sucesso de suas carreiras.

Para McClelland (1973), o que responde pela alta performance é o conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes que o indivíduo possui e com o qual desempenha o seu trabalho e, com esta bandeira, sustentou o caráter limitativo e restritivo dos exames tradicionais. Pela visão deste autor, a competência é algo que o indivíduo possui, ou que pode ser aprendido.

Uma das premissas que marca o trabalho de McClelland (1973, p. 8) é o pensamento de que “é difícil, se não impossível, encontrar uma característica humana que não pode ser modificada por treinamento ou por experiência” (tradução nossa)⁵. O propósito do seu artigo é encontrar outro modo de seleção de pessoas, que não através dos testes de inteligência utilizados até então, sempre com a perspectiva de que a competência é um conjunto de atributos do indivíduo.

Boyatzis (1982), na linha desenhada por McClelland, desenvolveu um modelo de competências em gestão, a partir da noção de que o indivíduo necessita utilizar o saber (preconcebido) para produzir a ação. Sua linha de pensamento tem como base a noção de desempenho efetivo. Ainda, definiu competências como “as características subjacentes de um indivíduo que levam ou causam um desempenho eficaz e excelente”. (BOYATZIS, 1982, p. 21). Seu modelo partiu da análise de desempenho superior de gestores, em várias organizações e em diversas funções, para a construção de um modelo genérico, capaz de ser aplicado para todas as áreas de uma organização.

Quadro 1 - 21 Competências de Boyatzis

Metas e gerenciamento conjunto da ação	1. Orientação para eficiência.
	2. Produtividade.
	3. Utilização de conceitos em diagnósticos.
	4. Preocupação com o impacto.
Conjunto de liderança	5. Autoconfiança.
	6. Uso de apresentações orais.
	7. Pensamento lógico.
	8. Conceituação.
Conjunto de Recursos Humanos	9. Uso do poder socializado.
	10. Consideração positiva.
	11. Gestão de processos de grupo.
	12. Autoavaliação precisa.
Direção de subordinados	13. Desenvolvimento dos outros.
	14. Uso do poder unilateral.
	15. Espontaneidade.
Foco em clientes	16. Autocontrole.
	17. Objetividade perceptiva.
	18. Resistência e adaptabilidade.
	19. Preocupação com a relação estreita.
Conhecimento especializado	20. Memória.
	21. Conhecimento especializado.

Fonte: Adaptado de Kandula (2006, p. 244, tradução nossa)

⁵ No original: “It is difficult, if not impossible, to find a human characteristic that cannot be modified by training or experience”.

Nota-se, no quadro de Boyatzis, a convivência de competências gerenciais de coordenação da ação, de atributos de liderança, de gestão e desenvolvimento de pessoas e mesmo de orientação para os clientes com o conhecimento especializado, revelando uma visão interessante da generalidade e da especificidade, lado a lado, como referenciais de um desempenho superior.

Outro marco relevante desta corrente de autores, que aborda a competência a partir do conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes do indivíduo, é o trabalho de Spencer e Spencer (1993), reproduzido na obra *Competence at Work: Models for superior performance*.

Importante referência é a de que um dos autores, Lyle M. Spencer, foi Chief Executive Officer (CEO) da Consultoria McBer e trabalhou, por vinte anos, com os Professores David McClelland e Richard Boyatzis. Já Signe Spencer foi Diretor Técnico da Consultoria Hay, famosa consultoria de Recursos Humanos, o que demonstra a forte influência do pensamento daqueles autores, na sua obra.

Com base nisso, pode-se afirmar que o trabalho de Spencer e Spencer sumariza as pesquisas e os trabalhos feitos por McClelland/Mcber Consultoria, fornecendo ferramentas metodológicas de um modelo genérico muito utilizado como um guia para a estruturação de competências nas organizações.

Para finalizar a breve análise da escola, que tem a competência como característica do indivíduo - a chamada escola americana ou comportamentalista - esta revisão teórica serve-se do conceito de competência trazido por Parry (1996, p. 48), a partir do resultado de uma conferência ocorrida em Johannesburgo, na África do Sul, em outubro de 1995, com a participação de centenas de especialistas em desenvolvimento de Recursos Humanos:

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de alguém (um papel ou responsabilidade) e que se correlaciona com o desempenho no trabalho, que pode ser medido através de padrões aceitos e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento (tradução nossa)⁶.

Para melhor entendimento dos autores acerca desta escola, uma importante ótica é trazida por Fleury, A. e Fleury, M. (2000), que se fundamenta na ideia de que os autores americanos, muito embora direcionem o seu foco para o indivíduo, têm as

⁶ No original: "A competency is: A cluster of related knowledge, skills and attitudes (K, S, A) that affects a major part of one's job (a role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development".

suas obras marcadas pela associação das competências, como o cumprimento de exigências para determinados cargos ou funções.

Mas, a competência não é vista apenas sob ponto de vista do indivíduo; a próxima escola a ser analisada traz o elemento da entrega, como forma de questionar esta abordagem.

2.1.2 Competência a partir da capacidade de entrega do indivíduo

“O fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização”; a observação, feita por Dutra (2004, p. 28), deixa clara a intenção de quebrar a estrutura conceitual da escola americana, fundada na tríade (conhecimentos, habilidades e atitudes), para introduzir a necessidade da consideração de um novo elemento - a capacidade de entrega - a este debate.

Fleury, A. e Fleury, M. (2000, p. 21) facilitam a visualização dos elementos associados ao conceito de entrega, no seu conceito de competência: “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”.

Dutra (2004) ressalta que o conceito é dinâmico e que a sua efetividade está atrelada às lideranças organizacionais. Ainda, a competência individual deve estar relacionada ao conceito de entrega, justificando a sua posição, em relação ao fato de que as organizações contratam, promovem ou demitem pessoas em função das suas capacidades de entrega, estabelecendo uma crítica ao sistema tradicional, que analisa as pessoas sob a lente do que fazem, e não do que entregam.

Dutra (2004, p. 39) recomenda abandonar o cargo como referência de competência e, no seu lugar, utilizar o espaço ocupacional como o “conjunto de atribuições e responsabilidades” das pessoas, dentro da organização. Segundo o mesmo Dutra (2004), a perspectiva da competência individual, a partir da sua capacidade de entrega, traz ganhos significativos no aumento da possibilidade de avaliação, de orientação do desenvolvimento do indivíduo e, até mesmo, no estabelecimento de recompensas.

Parry (1996) não abandona o conceito de entrega, entretanto, defende que o que faz com que ela aconteça são as características das pessoas, privilegiando

as premissas de sustentação da escola americana de conhecimentos, de habilidades e de atitudes.

E é novamente Dutra (2004) quem aponta o espaço ocupacional como o ambiente que integra os conceitos de competência e de complexidade. É onde se encontram as duas variáveis: necessidade da empresa e capacidade de entrega. Aponta que o espaço ocupacional quebra a estrutura de cargos na medida em que aumentando o nível e capacidade de entrega se estabelece uma tendência para que esses profissionais passem a ocupar novos espaços, isto é, recebam novos desafios, sem, necessariamente, haver mudança na estrutura de cargos.

Embora se estabeleçam conexões nos trabalhos de Dutra (2004) e Le Boterf (2003), em relação às noções de competência, o primeiro, diferentemente do segundo, enxerga uma possibilidade métrica de aplicação a diferentes situações, o que chama de uma *estruturação da complexidade*.

Dutra (2004) estabelece a diferenciação de complexidade de dificuldade porque, uma vez sistematizada ou procedimentada, uma atividade de difícil execução passa a ser possível de ser reproduzida por profissionais de mesmo nível: continua ser de difícil execução, entretanto, deixa de ser complexa.

Destaca que a complexidade permite o desenvolvimento dos profissionais, pois, quanto mais lidam com situações de complexidade no seu escopo de trabalho, mais aprendizado ocorre e mais valor agrega para a organização.

Dutra (2004, p. 46) indica, ainda, uma integração entre os conceitos de competência e complexidade, no sentido de que o primeiro “permite estabelecer o que é esperado da pessoa, de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais”, enquanto o segundo, “permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização”.

Neste sentido, apresenta quadros de competências, desenhados para a carreira gerencial, servindo-se do detalhamento de cinco níveis de complexidade, divididos em três temas: orientação estratégica, organização e gestão de processos e mudança. (DUTRA, 2004).

O primeiro nível de complexidade é o de orientação estratégica e transita nos principais temas do planejamento estratégico da organização:

Quadro 2 - Competências genéricas para carreira gerencial - Orientação estratégica

Orientação estratégica	Tem clareza e comprometimento quanto aos valores, À missão e À visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com que interage. Orientada pela estratégia organizacional, estabelece planos de ação concretos, com base na análise de tendências do ambiente.
Nível	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
5	A. É corresponsável pelo estabelecimento da Visão Estratégica, da Missão e dos Valores corporativos para a organização. B. Define, em colegiado, estratégias de longo prazo para a organização, como um todo, trabalhando intensamente na análise de cenários incertos. C. Avalia tendências do ambiente e responde pela identificação de oportunidades para o negócio. D. Estabelece resultados esperados e avalia o grau de sucesso global da organização.
Nível	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
4	A. Participa do estabelecimento da Visão Estratégica, da Missão e dos Valores corporativos para a organização. B. Participa do estabelecimento dos objetivos estratégicos de longo prazo, para a organização. C. Responde pelo estabelecimento de metas e de objetivos das áreas sob sua responsabilidade, que contribuam para a obtenção dos resultados estratégicos da empresa.
3	A. Responde pelo estabelecimento de metas e de objetivos para sua área, atentando para a coerência com os objetivos da unidade e da empresa.
2	A. Participa do estabelecimento de metas e de objetivos para sua área. B. Fornece informações relevantes de sua área que contribuam para a construção de cenários e A definição das estratégias de sua unidade. C. Estimula a disseminação, em sua área, de valores, de metas e de objetivos definidos corporativamente, assegurando que estejam explicitadas as expectativas da organização, frente aos colaboradores. D. Compatibiliza as ações de sua área com as estratégias, políticas e objetivos definidos pela unidade e pela empresa.
1	A. Orienta equipes em atividades operacionais na busca dos objetivos e das metas organizacionais, identificando prioridades e direcionando as alternativas para atingir resultados, em sua área de atuação.

Fonte: Dutra (2004)

O segundo nível de complexidade tem a ver com a organização e a forma como se dá a divisão do trabalho, na empresa:

Quadro 3 - Competências genéricas para carreira gerencial - Organização

Organização	Busca aprimorar o modo como o trabalho é organizado e dividido na empresa. Mantém organizado seu ambiente de trabalho, possibilitando respostas mais eficientes.
Nível	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
5	A. Estabelece as diretrizes sobre padrões de atuação e organização para a empresa, como um todo. B. Estabelece políticas de gestão, explicitando as expectativas da companhia, em relação aos colaboradores.
4	A. Estabelece padrões de atuação e DE organização para a unidade sob sua responsabilidade, garantindo o seu alinhamento às diretrizes organizacionais. B. Participa da formulação de políticas de gestão para a companhia.
3	A. Sugere mudanças nos padrões de atuação e DE organização da área, considerando o impacto, em outras áreas da empresa.
2	A. Sugere mudanças nos padrões de atuação e DE organização da área, tendo em vista o seu aprimoramento. B. Estabelece e dissemina padrões de atuação e organização para a área de atuação.
1	A. Determina o melhor arranjo logístico, capaz de oferecer agilidade de resposta às necessidades operacionais. B. Verifica a adoção, pelos níveis inferiores de carreira, das políticas e DAS práticas definidas pela organização. C. Informa e orienta sobre a necessidade de manter limpos e organizados a área de trabalho e os equipamentos. D. Define padrões de atuação e organização para as atividades que coordena.

Fonte: Dutra (2004)

O terceiro nível de complexidade traz os elementos de gestão de processos e de como se opera a mudança, na organização:

Quadro 4 - Competências genéricas para carreira gerencial - Gestão de Processos e Mudança

Gestão de Processos de Mudança	Identifica a necessidade de mudanças, para enfrentar os desafios do negócio. Desenvolve mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução.
Nível	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
5	A. Identifica tendências no ambiente de negócios, respondendo pelo sucesso e pela adequação dos processos de mudança da empresa às novas configurações ambientais. B. Responde pelo planejamento e gerenciamento dos processos de mudança estratégicos para a organização
4	A. Identifica tendências de mudança no ambiente, respondendo pela adequação da unidade sob sua responsabilidade, à nova configuração ambiental. B. Avalia tendências E impactos e diagnostica riscos estratégicos e operacionais dos processos de mudanças estabelecidos para a organização. C. Participa do planejamento e do gerenciamento dos processos de mudanças, estratégicos para a empresa.
3	A. Responde pela gestão dos processos de mudanças em sua área, assegurando sua efetiva implementação. B. Responde pela sinergia e adequação entre os processos de mudança existentes em sua área, com os de outras áreas da empresa.
2	A. Monitora o "sentimento" da equipe sob sua responsabilidade, no tocante ao andamento das mudanças existentes na empresa e, em caso de problemas, encaminha sugestões de ações corretivas. B. Transmite tranquilidade à sua equipe, no que diz respeito às mudanças existentes na empresa.
1	A. Identifica pontos passíveis de melhoria, nas atividades sob sua coordenação. B. Alerta sua equipe para a necessidade de repensar/questionar, constantemente, o trabalho realizado.

Fonte: Dutra (2004)

Os quadros de competências genéricas à carreira gerencial, apresentados por Dutra (2004), demonstram os níveis de complexidade que podem ser estabelecidos, desde o modo como as organizações esquematizam a sua estratégia, organizam o seu trabalho e que passam, necessariamente, pela decisão de internalizar - ou não - os serviços jurídicos e de como se dá a gestão dos processos empresariais.

São úteis para verificar quais os referenciais de competências os gestores necessitam, de acordo com o grau de maturidade de gestão da empresa. A partir desta abordagem da complexidade como elemento integrador do conceito de

competência, sustenta-se que há um deslocamento do eixo de concepção de competência, afastando-se do indivíduo e aproximando-se da ação, o que Zarifian (2001) vem denominar como a *lógica do evento*.

2.1.3 Competência a partir da noção de evento: a competência em ação

A lógica do evento modifica a tradicional visão do trabalho, uma vez que, na escola clássica taylorista/fordista, a repetição das atividades é o que permite o aprimoramento, a melhoria.

À medida que a complexidade e a imprevisibilidade passam a interagir com este espaço de trabalho, nenhuma atividade é igual à outra; é mais apropriado, conforme ressalta Le Boterf (2003), o *saber o que fazer* do que o *saber fazer*.

Para Zarifian (2001, p. 40), o conceito de competência emerge de três mutações do trabalho: o evento, a comunicação e o serviço. Como evento, têm-se as situações que ocorrem de forma imprevista, sem programação. O autor fornece uma metodologia para que a atividade humana se relacione com o evento, resolvendo os problemas que surgem, ou que são gerados. Neste sentido, ordena o evento em: (i) antes do evento; (ii) durante o evento; e (iii) depois do evento.

A relação com a primeira abordagem (antes) deve ser de percepção, isto é, de antecipar-se, preparar-se para enfrentar o evento. A segunda (durante), diz respeito ao evento em situação, à ação. Nesta, é preciso saber intervir e conduzir a solução, muitas vezes, sob forte pressão. Na terceira (depois), o profissional deve analisar o evento e compreender a causa e os motivos que determinaram ou que contribuíram para essa ocorrência, atuando para que não volte a ocorrer.

As três abordagens, segundo o autor, formam um “circuito completo de aprendizagem dinâmica”. O evento, também, pode ocorrer derivado de uma causa externa, e não interna, causada pela dinâmica do ambiente; mesmo assim, para Zarifian (2001, p. 40), continua “parcialmente imprevisto”.

Também, é parte componente do trabalho a comunicação. Conforme Zarifian (2002, p. 45), “trabalhar é, em parte, pelo menos, comunicar-se”. Traz o elemento da interação entre equipes de trabalho, entre empresas, fornecedores, mercado, no produto ou no serviço produzido. O trabalho é feito de ações recíprocas, em que uma modifica a outra, gerando eventos que, por sua característica de imprevisibilidade, demandam novas ações.

Trabalhar, ainda, gera serviço, que, no dizer de Zarifian (2001, p. 48), é “uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição”. Serviço é, ao mesmo tempo: (i) o que é efetivamente proporcionado a um cliente-usuário; e (ii) o que justifica a sobrevivência de uma organização.

Reunindo todos esses elementos, Zarifian (2001, p. 68) apresenta como definição de competência o “tomar iniciativa e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Zarifian (2001) enfatiza que é indispensável o envolvimento pessoal do agente e que a tomada de iniciativa é representada pela escolha da norma de ação mais adequada, dentro do repertório que o indivíduo possui.

É o que chama de *inventar uma resposta* - dado que a dinâmica do evento ultrapassa, por vezes, o repertório existente de normas de ação, pela sua singularidade e sua imprevisibilidade.

Le Boterf (2003) revela que a competência só se realiza na ação não preexistente a ela. Assim, a competência só existir em situação, ou seja, somente com esta visão dinâmica é que se verifica a capacidade de análise e de resolução de problemas. É o mesmo Le Boterf (2003) quem sinaliza que, diante da complexidade, o indivíduo precisa mobilizar competências de outros indivíduos.

2.1.4 Competência além do indivíduo: a partir da mobilização em rede

A imprevisibilidade e a complexidade trazem, também, um novo elemento para a abordagem de competência: a necessidade da mobilização de uma rede de atores. Como já dito, o trabalho se compõe por ações recíprocas, em que uma modifica a outra, gerando eventos que, por sua característica de imprevisibilidade, demandam novas ações.

Para Zarifian (2001), comunicar-se é: (i) entender os problemas e as obrigações dos outros, e a interdependência e a complementariedade que surgem destas conexões; (ii) entender a si mesmo, isto é, analisar os efeitos de suas ações sobre os outros; (iii) acordar as implicações e os objetivos de ação, em conjunto com os demais e (iv) compartilhar as normas de equidade, isto é, os padrões, os critérios do significado e da qualidade do trabalho ou do serviço produzido. Resume-se a ideia no fato de que é pela comunicação que se produz o conflito, que, por sua vez, leva ao entendimento.

Na mesma linha, Le Boterf (2003, p. 53) defende que o profissional deve saber, também, “mobilizar os recursos de uma rede”, isto é, não precisa saber tudo, todavia, deve saber não só mobilizar os seus próprios recursos, como os de suas redes profissionais. O “saber-fazer de um profissional não se situa apenas em sua pessoa” e, sim, em todos os recursos de que dispõe: pessoas, anotações, registros, bancos de dados, livros, para citar alguns.

Não só mobilizar os recursos, mas ‘saber combinar, integrar saberes múltiplos’. Não basta apenas alocar os recursos, é preciso organizá-los e empregá-los para realizar uma atividade profissional, resolver um problema ou realizar um projeto. (LE BOTERF, 2003).

E esta combinação não se dá de forma sequencial, linear, mas, sim, complexa e simultânea, de forma dialógica e recursiva. Isso implica em uma combinação matricial e dinâmica: “o bom gestor não é aquele que aplica em qualquer circunstância o mesmo comportamento: ele sabe modular sua estratégia de gerenciamento em função das situações que encontra”. (LE BOTERF, 2003, p. 56).

O profissional deve saber, também, *mobilizar os recursos de uma rede*, isto é, não precisa saber tudo, no entanto, deve saber não só mobilizar os seus próprios recursos, como os de suas redes profissionais. O saber-fazer de um profissional não se situa apenas em sua pessoa e, sim, em todos os recursos de que dispõe: pessoas, anotações, registros, bancos de dados, livros, para mencionar alguns instrumentos.

2.1.5 A contextualização dos saberes como referencial de competência e o desenvolvimento das competências nas três trajetórias: vida, educacional e profissional

Le Boterf (2003, p. 93) afirma que a competência se instrumentaliza através da combinação de recursos pessoais e de recursos do meio. Os primeiros, por incorporação e constituídos por “saberes, saber-fazer, aptidões ou qualidades e por experiências acumuladas”. Já os recursos do meio são objetivados: “máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais”.

Na mesma linha, Perrenoud (1999, p. 15) refere que a competência só se manifesta na ação e preleciona que “não há competências sem saberes”, a competência só pode resultar de conhecimento prévio adquirido.

Le Boterf (2003) classifica os saberes em: (i) saberes teóricos; (ii) saberes do meio; e (iii) saberes procedimentais.

Os saberes teóricos têm a funcionalidade de trazer a compreensão, o entendimento. É através da lente do saber teórico que se observam fenômenos, situações, objetos, fatos, organizações, processos, no sentido de entender a sua causa, a sua estrutura e o seu funcionamento.

Os saberes teóricos constroem, desconstroem ou transformam princípios e conceitos. O saber teórico relaciona-se com os conhecimentos disciplinares, como o conhecimento de legislação, de Direito Empresarial, de Economia, de Administração.

Por saberes do meio, citam-se o contexto e o ambiente. Esses saberes compreendem, segundo Le Boterf (2003, p. 97), “equipamentos, sistemas de gestão, regras e tipos de gerenciamento, cultura organizacional, códigos sociais, características de clientes, produtos e serviços, etc.”.

Também, são compreendidos, nos saberes do meio, o conhecimento sobre o organograma empresarial, os processos da empresa, os materiais, os produtos e os serviços, a estrutura da cadeia de distribuição ou de como a empresa coloca os seus produtos e serviços no mercado. Le Boterf (2003, p. 98) ainda diz que, uma vez que “a competência profissional só existe quando posta em ação em um contexto de trabalho, esse saber sobre o contexto é essencial, pois permite que o profissional se adapte à contingência das situações”.

É esse conhecimento acerca do contexto que permite ao profissional identificar quais recursos precisam ser mobilizados, para instrumentalizar a competência na ação. Também, o mesmo contexto permite ao profissional a adaptação e a tomada de decisão.

Tomando como exemplo uma questão de advocacia empresarial, a resolução de um problema societário se dá de forma diferente, conforme o tipo de empresa: se sociedade simples, limitada ou anônima, de acordo com a estrutura dos sócios, também, está diretamente relacionada à personalidade de cada sócio, à sua forma de pensar, aos seus objetivos, pessoais e profissionais. Para o enfrentamento de uma situação complexa, é necessário que a gestão contemple a mobilização de vários saberes, e, dentre eles, logicamente, o do meio, o do contexto.

Le Boterf (2003) enfatiza a necessidade de considerar os saberes procedimentais, isto é, *como deve ser feito, como proceder para*, o que na definição do autor, são *regras para agir*, que se manifestam de forma contrária ao saber teórico, que prescinde da ação.

Os saberes procedimentais são estabelecidos para que uma ação seja realizada. Manifestam-se nos procedimentos, nos métodos e são *séries ordenadas de ações orientadas para a realização de um objetivo determinado*. É através do saber procedimental que o operador pode fazer uma máquina funcionar, sem o conhecimento teórico correspondente a por que ela funciona. Trata-se do *saber-fazer*.

Le Boterf (2003, p. 101) destaca que o saber-fazer - ou capacidade operacional - é constituído de “condutas, métodos ou instrumentos cuja aplicação prática o profissional domina”. É o conhecimento do *como aplicar*, de como saber conduzir uma reunião, uma negociação. É o *saber proceder, saber operar* e seu modo principal de aquisição é a experiência profissional.

Há saberes, de acordo com Le Boterf (2003), que se originam da ação - o saber-fazer empírico, que resulta das lições extraídas da situação. É o que se manifesta através da intuição do profissional, pela percepção de sinais que indicam que é provável que determinado evento venha a ocorrer.

Pelo saber empírico, o profissional realiza uma reflexão sobre a experiência concreta que lhe permite efetuar um movimento de conceitualização e de abstração, identificando conhecimentos e padrões observáveis que lhe permitem uma experimentação ativa da vivência realizada, possibilitando, ainda, identificar problemas e contextos que farão parte do seu saber empírico e que, mobilizados com outros recursos, servirão para agir em futuros eventos.

Outro tipo de saber é o saber-fazer cognitivo, que, segundo Le Boterf (2003, p. 114), corresponde “a operações intelectuais necessárias à formulação, à análise e à resolução de problemas, à concepção e à realização de projetos, à tomada de decisão, à criação ou à invenção”.

O profissional organiza e reorganiza as suas capacidades cognitivas, de acordo com a produção de inferências (indução, abstração reflexiva, dedução, generalização, metáfora e analogia, para citar alguns modelos), em sua interação com o meio. O saber-fazer cognitivo é o que permite “enumerar, classificar, distinguir, comparar, descrever, definir, explicar, determinar contradições, identificar aspectos, etc.” (LE BOTERF, 2003, p. 114).

Le Boterf (2003, p. 124) auxilia na identificação, através de quadro esquemático, dos tipos de saberes, a função, o modo principal de aquisição e o modo como se manifestam:

Quadro 5 - Tipos de saberes

Tipo	Função	Modo principal de aquisição	Modo de manifestações
Saberes teóricos	Saber compreender	Educação formal Formação inicial E contínua	Declarativo
Saberes de meio Saberes Procedurais	Saber adaptar-se Saber agir conforme a situação Saber como proceder	Formação contínua e experiência profissional Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo Declarativo e procedural
Saber-fazer operacionais	Saber proceder Saber operar	Experiência profissional	Procedural
Saber-fazer experiencial	Saber agir em função de algo	Experiência profissional	Procedural
Saber-fazer sociais ou relacionais	Saber cooperar Saber conduzir-se	Experiência social e profissional	Procedural
Saber-fazer cognitivos	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Educação formal Formação inicial e contínua experiência social e profissional analísada	Procedural

Fonte: Le Boterf (2003).

O quadro de Le Boterf permite visualizar, de forma ordenada, como se dá a aquisição de saberes e em quais trajetórias (de vida, educacional e profissional), em regra, se dá o desenvolvimento dessas competências.

Ainda na linha de explorar os saberes necessários para os profissionais, Le Boterf (2003) destaca o saber administrar, o que envolve: (i) saber agir com pertinência; (ii) saber mobilizar saberes e conhecimentos, em um contexto profissional; (iii) saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; (iv) saber transpor; (v) saber aprender e aprender a aprender; e (vi) saber envolver-se.

Por saber agir com pertinência, defende que o profissional não deve apenas saber fazer ou saber operar o que lhe é dado. Deve ir além do prescrito. Apenas deste modo o profissional é capaz de enfrentar o imprevisto.

O saber agir, também, pressupõe a capacidade de se antever ao ocorrido, ou mesmo, de evitar que aconteça. Le Boterf (2003), ainda, alerta em relação aos procedimentos, referindo que pouco se consideram as especificidades humanas (clima social, relações de confiança, temores, suspeitas, etc.) - que são o dia a dia do trabalho.

Le Boterf (2003) menciona que saber agir é saber interpretar, isto é, a competência do profissional é reconhecida por sua inteligência prática para lidar com as situações, por sua capacidade não somente de fazer, mas, de compreender. O saber agir não é saber fazer, e sim, *saber o que fazer*, isto é, realizar o que faz sentido.

Nota-se, aqui, a preocupação não com a tomada de decisão, contudo, com a tomada de sentido, na linha proposta por Karl Weick (2001). Le Boterf (2003), também, aponta a necessidade de o profissional saber mobilizar em um contexto. Exemplifica que o profissional pode conhecer técnicas ou regras de gestão contábil e não saber aplicá-las, no momento oportuno, ou, referindo-se a advogados, ao comentar que é possível que conheçam Direito Comercial e redijam mal os contratos.

Para o autor, ter conhecimentos ou habilidades não torna um profissional competente. A competência pressupõe, para Le Boterf, *saber agir em situação*, isto é, é sempre *competência* para alguma coisa. O profissional precisa saber mobilizar os recursos de que possui, numa combinação entre um recurso incorporado (saberes habilidades) e um recurso objetivado (máquinas, documentos, banco de dados).

Deve ter, também, a capacidade de *saber transpor*, ou seja, *de aprender e de se adaptar*, assim, não se limita ao *saber repetir*, utilizando, em um novo contexto, o que aprendeu em situações pretéritas.

Necessita, ainda, *saber aprender e saber aprender a aprender* e saber *tirar as lições da experiência*. Não basta realizar, estar em ação; o profissional se apropria do saber gerado pela prática de todos os elementos que fazem parte da ação, produzindo saber.

Completando o ciclo proposto por Le Boterf (2003), o profissional deve *saber envolver-se*, isto é, preservar a sua subjetividade, dentro do padrão de ação. Não se submeter apenas às regras, aos procedimentos e aos demais referenciais da

atividade que está realizando e incorporar a sua subjetividade neste contexto, envolvendo-se.

Todas essas considerações afastam a concepção de atividade e de saber fazer, do taylorismo e do fordismo, para abrir espaço para a *perspectiva da economia do saber*, em que a complexidade e o espaço ocupacional formam e conformam os recursos necessários para a realização das competências dos profissionais.

Perrenoud (1999, p. 16) traz, para o estudo, a noção necessária de complementariedade entre os saberes adquiridos na trajetória de vida e na trajetória escolar:

Às vezes, faltam os conhecimentos básicos, principalmente no campo do direito ou da economia. Frequentemente, as noções fundamentais foram estudadas na escola, mas fora de qualquer contexto. Permanecem então 'letras mortas', tais como capitais imobilizados por não se saber investir neles conscientemente.

Para Perrenoud (1999, p. 17), é importante desenvolver os referenciais de competências, através da escola. Neste sentido, adverte que “a maioria dos conhecimentos acumulados na escola permanece inútil na vida cotidiana, não porque careça de pertinência, mas porque os alunos não treinaram para utilizá-los em situações concretas”.

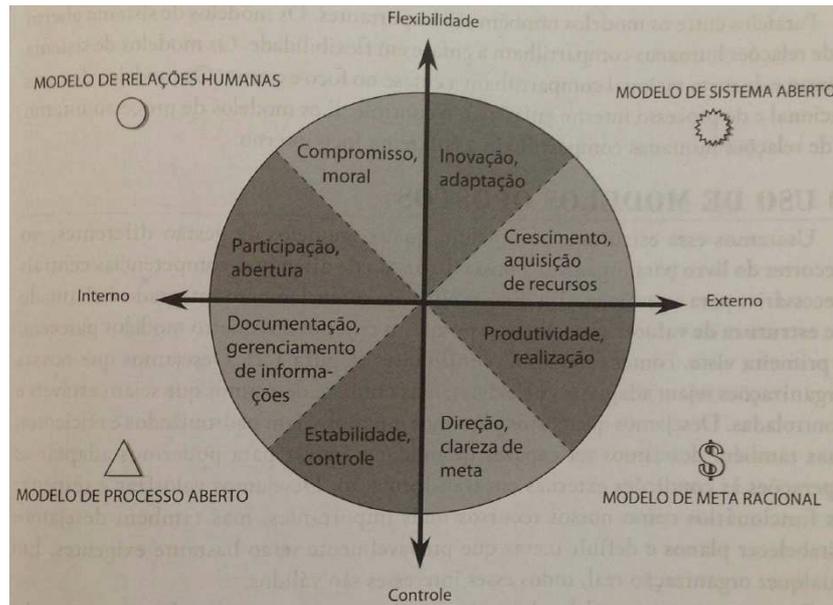
Ainda nesta direção, Perrenoud (1999, p. 18) tece uma crítica contundente, em relação à formação escolar clássica, sinalizando que há um “acúmulo de saberes” sem a devida contextualização, de modo que “não se tem tempo de aprender a servir-se deles”.

É preciso contextualizar e exercitar os saberes, para utilizá-los na resolução de problemas e na tomada de decisões.

2.1.6 Competências gerenciais

Quinn et al. (2012), atendendo à lógica de mercado, apresentam quatro modelos teóricos de gestão: o modelo de relações humanas, o modelo de sistema aberto, o modelo de processo aberto e o modelo de meta racional.

Quadro 6 - Estrutura de valores concorrentes



Fonte: Quinn et al. (2012, p. 15)

Os mesmos autores utilizam verbos, para converter este modelo em práticas de gestão. O quadro superior esquerdo responde à ação de colaborar. Segundo Quinn et al. (2012, p. 20), os gestores devem “estimular comunicação aberta e respeitosa por parte de todos”. Adaptado ao advogado corporativo, vê-se o papel de mediar, de gerenciar conflitos.

O quadrante inferior esquerdo apresenta a ação de controle, isto é, o de verificar se as regras e os procedimentos estão sendo seguidos pelas pessoas na empresa. É o quadrante que representa a governança. É a ação, também, que suporta a medição, o estabelecimento de indicadores e a gestão de contingências.

O quadrante inferior direito demonstra o verbo competir. É a busca incessante por resultados, pelo alinhamento estratégico às metas e aos objetivos da organização.

Por fim, o quadrante superior direito é representado pelo criar. É a inovação, a criatividade, que fazem com que o gestor responda a um ambiente de mudança e estimule melhores práticas.

Para o enfrentamento do ambiente em constante transformação, Quinn et al. (2012, p. 23) sugerem referenciais de competência alinhados aos quadrantes anteriormente apresentados, conforme se verifica no seguinte quadro:

Quadro 7 - Competências principais associadas a estrutura de valores concorrentes

Colaborar: criando e sustentando compromisso e coesão.	Entender a si mesmo e os outros;
	Comunicar com honestidade e efetividade;
	Orientar e desenvolver os outros;
	Gerenciar grupos e liderar equipes;
	Gerenciar e estimular o conflito construtivo.
Controlar: estabelecendo e mantendo estabilidade e continuidade.	Organizar os fluxos e as informações;
	Trabalhar e gerenciar, através das funções;
	Planejar e coordenar projetos;
	Medir e monitorar o desempenho e a qualidade;
	Estimular e possibilitar a conformidade.
Competir: melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade.	Desenvolver e comunicar a Visão;
	Estabelecer metas e objetivos;
	Motivar a si e os outros;
	Projetar e organizar;
	Gerenciar a execução e conduzir para resultados;
Criar: promovendo a mudança e estimulando a adaptabilidade.	Usar o poder, com ética e efetividade;
	Patrocinar e vender novas ideias;
	Estimular e promover inovação;
	Negociar e acordar compromisso;
	Implementar e sustentar a mudança.

Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2012, p. 23-24)

Adaptando-se o quadro apresentado à atmosfera da gestão jurídica:

- Entender a si mesmo e os outros

O gestor jurídico deve se interessar pelas pessoas, criando e sustentando o compromisso e a coesão. Entender a si mesmo e os outros significa saber que cada pessoa se comporta do seu modo, tem a sua personalidade; algumas, com maior habilidade de comunicação, outras, de concentração ou para atividades repetitivas. É preciso conhecer a sua equipe e os demais componentes das mais diversas áreas da empresa e considerar que as pessoas agem e reagem, de formas diferentes.

- Comunicar com efetividade e honestidade

Também, o gestor jurídico deve desenvolver habilidades interpessoais e de comunicação; sua linguagem precisa ser clara, objetiva e concisa. Estar, sempre que

possível, fundamentado em fatos e em dados e traduzir a linguagem jurídica à linguagem da empresa, através de números, de percentuais, de previsões, de provisões e da mensuração de risco, alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

- Orientar e desenvolver os outros

Conhecer e desenvolver as habilidades do seu time e orientar as demais áreas na resolução de problemas legais, do modo mais eficiente para a empresa, considerando todas as suas variáveis, dentre as quais, o resultado pretendido, a imagem das pessoas, da empresa e das suas marcas e o nível de exposição ao risco.

- Gerenciar grupos e liderar equipes

Participar da gestão dos conflitos e saber dizer não, através de posturas cooperativas. Negociar as soluções, através de uma matriz de risco e oportunidade, evitando uma postura rígida e intolerante, que só prejudica a imagem do advogado corporativo, apresentando alternativas, quando possíveis e envolvendo os demais na solução do conflito, ou na tomada de decisão. É o papel de mediador ou de negociador.

- Organizar os fluxos e as informações

O gestor jurídico também deve controlar, isto é, estabelecer e manter a estabilidade e a continuidade. Este constructo inclui definir responsabilidades, medir e documentar a performance. É preciso que gestor jurídico tenha rotinas e procedimentos, fluxos e processos para determinadas tarefas de maior conformidade e que são recorrentes na empresa, como é o caso de determinados contratos ou mesmo de processos. Neste sentido, é preciso organizar fluxos e informações. O gestor jurídico deve considerar que tudo o que entra no departamento jurídico é um dado e que, combinado com outros dados, pode gerar informação. É preciso refletir sobre a quantidade e o tipo de dados que ingressam no setor e quais os cruzamentos ou combinações de dados são necessários, para transformar em informação. Igualmente, é seu papel considerar que produtos e serviços jurídicos podem ser elaborados com este conjunto de dados, que setores necessitam desta informação e saber como gerar conhecimento, através dessas informações, agregando valor para o negócio.

- Trabalhar e gerenciar através das funções

É fundamental, ainda, ao gestor jurídico identificar como o setor se encaixa na organização e qual a função que desempenha. Além disso, mapear como o departamento jurídico pode auxiliar outras áreas da empresa, de modo cooperativo e agregador de soluções.

- Planejar e coordenar projetos

Além dessas habilidades, também, se faz necessário o planejamento e a participação em projetos, sejam de criação ou de contratação de um novo produto e/ou serviço para a empresa, ou mesmo de melhoria contínua ou disruptiva, inovadora. É preciso planejar as atividades jurídicas e planejar as ferramentas de proatividade, já que confiar apenas no instinto e na informalidade não é o suficiente. É preciso definir a qualidade e a quantidade do trabalho, a alocação dos recursos e os meios de revisão ou de aperfeiçoamento.

- Medir e monitorar o desempenho e a qualidade

Indispensável, ao gestor jurídico, é medir e monitorar o desempenho e a qualidade dos serviços jurídicos prestados: a satisfação da própria equipe e a rotatividade, a frequência das atividades, o tempo para realização dos serviços, as consultas, os pareceres, os contratos, a atuação processual, a quantidade de retrabalho, as reclamações e a satisfação do cliente interno.

- Estimular e possibilitar a conformidade

Igualmente, se destaca o estímulo à conformidade, isto é, o nível de cumprimento das regras, dos procedimentos, das políticas e dos códigos de ética da empresa.

- Desenvolver e comunicar a visão

O gestor jurídico corporativo deve, ainda, contribuir para o aumento da produtividade e da rentabilidade da empresa, de forma sustentável. Para isso, precisa alinhar suas ações à estratégia da organização.

- Estabelecer metas e objetivos

Para produzir este alinhamento à estratégia empresarial, é necessário que o departamento jurídico tenha metas e objetivos, provenientes do nível superior da organização ou, mesmo, estabelecidos pelo próprio gestor, para o controle da eficiência dos resultados do setor jurídico. Para tanto, é preciso saber implementar planejamentos e executar planos de ação. Quinn et al. (2012, p. 227) apontam o envolvimento que ocorre nos processos, no nível tático:

1. Formulação de objetivos específicos, alvos ou quotas que precisam ser alcançados em certo tempo;
2. Desenvolvimento de um plano de ação para ser seguido e identificar etapas específicas a serem tomadas para alcançar ou exceder tais objetivos;
3. Criação de um programa mostrando quando as atividades específicas serão iniciadas e/ou completadas;
4. Desenvolvimento de um 'orçamento' (incluindo qualquer tipo de recursos necessários);
5. Estimativa ou projeção do que terá acontecido em certos pontos durante o tempo de vida do plano;
6. Estabelecimento de uma organização para implementar decisões;
7. Definição de padrões de quais desempenhos serão avaliados.

Para a fixação de uma meta interessante, Dolan (1981) observa que as metas devem ser SMART (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e no tempo oportuno (tradução nossa)).

- Motivar a si e os outros

Também, deve o gestor jurídico motivar-se e também aqueles que o cercam, entendendo a capacidade de entrega - sua e de cada um de seu time, o comprometimento e o envolvimento de todos, na busca dos resultados empresariais.

- Projetar e organizar

Deve projetar e organizar o departamento jurídico, de modo a melhor atender às necessidades da organização e da performance dos serviços jurídicos, seja através de uma estrutura de setor, ou mesmo matricial, em conjunto com as demais áreas, observando o formato que melhor viabiliza a entrega dos serviços jurídicos.

- Gerenciar a execução e conduzir para resultados

O gestor jurídico não pode se descuidar, no que tange ao gerenciamento da execução das orientações jurídicas e da busca por resultados; o excesso, muitas vezes, faz com que o departamento jurídico entenda que, quando a demanda saiu pela porta do setor, está cumprido o seu papel e somente vai voltar àquele assunto, se solicitado, novamente. É preciso mais, é necessária uma visão sistêmica, que permita acompanhar as orientações e os resultados gerados, num processo que Bossidy e Charan (2005) chamam de *cultura da execução*.

Ainda, aproveitando as lições de Bossidy e Charan (2005) sobre o gerenciamento da execução, pode-se revelar que o gestor jurídico deve conhecer a empresa através das pessoas, buscando informações com quem está no dia a dia, no intuito de entender melhor as especificidades do negócio, manter o diálogo, através de perguntas inteligentes e questionadoras e estar disposto a aprender, sempre. Deve, ainda, insistir no realismo, isto é, investigar e fundamentar as suas orientações em fatos e dados. Outra lição preciosa é a de observar as pessoas em ação, levantar da sua cadeira e interagir com os outros departamentos, contudo, não para apontar o dedo ou adotar uma postura alarmista; é preciso, antes de tudo, observar, compreender o contexto e, só depois de levantar os prós e contras, gerar um posicionamento. O gestor jurídico deve ajudar as pessoas a resolver os problemas, as ineficiências e as contingências.

- Usar o poder, com ética e efetividade

Utilizar o poder, de modo alinhado à ética empresarial e como forma de influenciar positivamente as pessoas, na busca pelos resultados pretendidos. Isso se manifesta, em nível macro na organização, no que se refere ao time, ou mesmo, ao nível individual ou pessoal e é concedido, de modo formal ou informal, pela empresa. Esta base de poder precisa ser construída com os integrantes da organização de forma a criar alianças estratégicas, para o bem das pessoas e da empresa.

- Patrocinar e vender novas ideias

É através da comunicação assertiva e da credibilidade e do alinhamento, com a busca de resultados pretendidos pela empresa, que o gestor jurídico deve buscar

disseminar melhores práticas e estimular o aumento de níveis de governança, no sentido de conter ou mitigar potenciais contingências.

- Estimular e promover inovação

Para o surgimento de novas ideias, é necessário estimular o pensamento crítico, o questionamento positivo, a criatividade e a inovação de seu próprio time, dirigir um olhar novo sobre velhas questões e abandonar a postura do *foi sempre assim*, a fim de permitir melhorias.

- Negociar e acordar compromisso

Necessita o profissional, do mesmo modo, negociar e acordar compromissos. Fisher e Ury (2005) ensinam, sobre a negociação colaborativa, as seguintes lições: separar as pessoas do problema, focar nos interesses e não nas posições, criar alternativas, não ceder a pressões e, sim, a critérios objetivos.

- Implementar e sustentar a mudança

É preciso investir em tecnologia, automatizar tarefas possíveis e repetitivas, melhorar a qualidade dos serviços, estimular o aperfeiçoamento de fluxos e processos, preparar ambiente e equipe para a mudança, sempre de uma forma positiva, perseguindo a eficiência e a eficácia dos serviços jurídicos.

A partir do conceito de competência, faz-se necessária uma abordagem teórica acerca da formação do advogado corporativo.

2.1.7 A abordagem da competência na formação do gestor jurídico

Este trabalho se fundamenta na área de competências, todavia, como a qualificação é muito importante no desenvolvimento - por ser a base de formação do profissional - se faz fundamental entender a formação do gestor jurídico corporativo, como parte de sua trajetória educacional.

O cargo de gestor jurídico de uma empresa é privativo de advogado,⁷ egresso de curso de Direito. O curso de graduação em Direito tem como orientação as

⁷ Lei 8.906/94: Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Art. 1º São atividades privativas de advocacia: [...] II- as atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas. (BRASIL, 1994).

diretrizes curriculares nacionais do Ministério da Educação (MEC), mais especificamente, aquelas constantes do Parecer CNE/CES nº 211/2004, adotado pela Resolução nº 09/2004, CNE/CES, referente às Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito.

Segundo a Resolução CNE/CES nº 9/2004,

[...] Art. 4º o curso de graduação em Direito deverá possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes habilidades e competências:

I - leitura, compreensão e elaboração de textos, atos e documentos jurídicos ou normativos, com a devida utilização das normas técnico-jurídicas;

II - interpretação e aplicação do Direito;

III - pesquisa e utilização da legislação, da jurisprudência, da doutrina e de outras fontes do Direito;

IV - adequada atuação técnico-jurídica, em diferentes instâncias, administrativas ou judiciais, com a devida utilização de processos, atos e procedimentos;

V - correta utilização da terminologia jurídica ou da Ciência do Direito;

VI - utilização de raciocínio jurídico, de argumentação, de persuasão e de reflexão crítica;

VII - julgamento e tomada de decisões; e,

VIII - domínio de tecnologias e métodos para permanente compreensão e aplicação do Direito. (CNE; CES, 2004).

São competências e habilidades, essencialmente técnicas, voltadas às carreiras tradicionais do Direito e não de gestão. Mesmo a tomada de decisão, relacionada no Inciso VII, não é tratada sob a ótica da administração.

A tomada de decisão empresarial está intimamente relacionada aos números, às probabilidades, aos percentuais e o advogado não desenvolve competências necessárias para estabelecer tais cenários.

Leite (2010) retrata bem a ausência do desenvolvimento de competências não jurídicas na faculdade de Direito e a necessidade de desenvolver competências de gestão:

A própria tradição do nosso direito e das nossas faculdades leva a esse quadro que, se de um lado foi capaz de criar excelentes juristas ao longo da história, de outro é deficiente no que se refere às distintas competências que o advogado moderno precisa ter, e que, infelizmente, não aprende na faculdade [...] Adicione-se, ainda, a tudo isso, o fato de que o advogado hoje, seja em um escritório de advocacia, seja em uma empresa, como integrante de um departamento jurídico, trabalha, quase sempre, em equipes e tem necessidade de gerenciar. (LEITE, 2010, p. 37-38).

Esta leitura é feita, também, por profissionais do mercado jurídico corporativo. Carlos Jorge Motta Brandão, gerente jurídico corporativo da Elevadores Otis Ltda, enfatiza a necessidade de mudança da grade curricular dos cursos de Direito, referindo-se à ausência de *disciplinas relacionadas à gestão, que ensinem como realmente funciona um escritório, uma empresa*. Conclusão que é reforçada por Flávio Franco, diretor jurídico do Grupo Wal-Mart no Brasil, que ressalta a mudança do papel do advogado corporativo, no momento atual da advocacia: *o advogado como um executivo da empresa: contribuição também em questões não jurídicas*, lembrando que este profissional envolve-se com planejamento estratégico, gestão de pessoas, matérias contábeis e econômicas, melhorias operacionais, facilitação de negócios e políticas de ética empresarial.

Japyassú Resende Lima, superintendente jurídico da MRS Logística S.A., menciona que a área jurídica deve buscar resultados mensuráveis. Para isso, precisa entender de *gestão de gente, gestão de processos e gestão de resultados*. Pedro Villa, advogado responsável pela área jurídica da Katoen Natie do Brasil, enfatiza que montar um departamento jurídico, definitivamente, *não é uma tarefa fácil. O advogado deve estar preparado para lidar com questões de administração e gerenciamento, paralelamente a todas as questões jurídicas*. (SELEM; LEITE, 2010, p. 211, 374, 415 e 438).⁸

É fundamental, portanto, entender quais as competências são necessárias para este profissional movimentar-se, no dinâmico e complexo universo da gestão jurídica empresarial.

2.2 Síntese do Referencial Teórico

O quadro, que se visualiza a seguir, traz a síntese do referencial teórico apresentado, com seus principais temas, elementos e autores.

⁸ A intenção do autor foi a de pontuar dentro de uma obra de cases práticos a visão de gestores jurídicos sobre o novo advogado corporativo. Para facilitar ao leitor utilizou a citação indireta, indicando a obra e as páginas de onde foram extraídas as posições dos gestores jurídicos citados no trecho ao final. Não utilizou a citação direta por serem frases curtas, preferindo o itálico para destacar o posicionamento dos gestores.

Quadro 8 - Síntese do referencial teórico

Tema	Autor	Contribuição/Ideia central
Competência como característica do indivíduo	McClelland (1973) e Boyatzis (1982)	Competência como o conjunto de atributos do indivíduo, seus conhecimentos, habilidades e atitudes.
Competência como capacidade de entrega do indivíduo	Dutra (2004)	Critica o fato de que as organizações contratam, promovem ou demitem pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam.
Competência se manifesta na ação	Le Boterf (2003)	A competência não preexiste à ação.
	Fleury, A. e Fleury, M. (2000)	É no ambiente que a competência se manifesta.
	Ruas (2005)	Capacidade de colocar em ação conhecimento, habilidades e formas de atuação.
	Zarifian (2001)	Lógica do evento
Competência além do indivíduo. a partir da mobilização em rede	Le Boterf (2003)	O “saber-fazer de um profissional não se situa apenas em sua pessoa” e, sim, em todos os recursos de que dispõe: pessoas, anotações, registros, bancos de dados, livros.
	Zarifian (2001)	”Qualquer situação um pouco mais complexa excede as competências de um único indivíduo”.
A contextualização dos saberes como referencial de competência	Perrenoud (1999)	É preciso contextualizar e exercitar os saberes “para utilizá-los na resolução de problemas e na tomada de decisões”.
Competência e a trajetória de vida, educacional e profissional	Le Boterf (2003)	A competência se mobiliza através de recursos pessoais e do meio. Os saberes são adquiridos através da educação formal, formação e experiência social e profissional.
Competências gerenciais	Quinn et al. (2012)	Colaborar, controlar, competir e criar.
A abordagem da competência na formação do gestor jurídico	Selem e Leite (2010)	“O advogado, hoje, seja em um escritório de advocacia, seja em uma empresa, como integrante de um departamento jurídico, trabalha, quase sempre, em equipes e tem necessidade de gerenciar”

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro demonstra a escolha da trajetória teórica feita pelo pesquisador, para verificar os movimentos conceituais do tema das competências individuais aplicadas à gestão.

A partir deste ponto e para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, abandona-se a competência como característica do indivíduo e se adota a lógica do evento, por entender, segundo a proposta de Le Boterf e de Zarifian, que a competência não preexiste à ação.

Para obter resultados práticos, passa a adotar a linguagem de *saberes referenciais de competência* como forma de poder extrair, da coleta de dados, os saberes que predisõem a competência em ação, utilizando, para isso, a leitura da contextualização dos saberes, defendida por Perrenoud.

3 METODOLOGIA

Hair et al. (2007, p. 31) advertem que a função da ciência é “explicar o mundo que realmente existe”. Torna-se fundamental, portanto, a escolha metodológica, para o alcance dos objetivos pretendidos no estudo.

Ainda, Hair et al. (2007, p. 83) auxiliam na escolha do plano de pesquisa, ao recomendarem a pesquisa exploratória, referindo a sua utilidade “quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões” - o que se aplica na presente pesquisa, dada a ausência de abordagem científica sobre o tema de competência de gestão do advogado corporativo, uma vez que os trabalhos publicados encontrados são frutos da trajetória profissional dos gestores.

Para Malhotra (2006, p. 100), a pesquisa exploratória tem como objetivo “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão” e se caracteriza por “flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa”, viabilizando maior liberdade de movimento ao pesquisador, na busca da compreensão do tema.

No sentido de situar o debate sobre competência, este estudo optou pela pesquisa de natureza qualitativa, executou uma revisão teórica, através de levantamento bibliográfico, traçando uma trajetória lógica para o entendimento do conceito, utilizando-se das conclusões das diversas escolas e explorando os principais pontos.

Também, realizou-se a coleta de dados, através de entrevistas semiestruturadas para entender o contexto da formação do advogado corporativo e as competências de gestão jurídica (GIL, 2009) e análise documental.

3.1 Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, durante os meses de janeiro, fevereiro e março de 2013, com doze pessoas de três grupos: (i) dois professores universitários com função de coordenação em duas das principais universidades privadas do Estado do Rio Grande do Sul; (ii) nove gestores jurídicos corporativos e (iii) um administrador que atua em controles internos e de compliance vinculado a um departamento jurídico corporativo.

No primeiro grupo, foram entrevistados coordenadores de faculdade de Direito, dentre as principais universidades privadas do Rio Grande do Sul, conforme ranking divulgado pelo Ministério da Educação, utilizando como indicador o Índice Geral de Cursos (IGC), obtido no sítio <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos>. As entrevistas não são oficiais e representam a opinião dos entrevistados. Visaram entender como estão sendo vistas as competências de gestão jurídica, por universidades de referência.

No segundo grupo, foram indagados nove gestores jurídicos de empresas representativas no Estado do Rio Grande do Sul, com departamentos jurídicos sólidos e bem estruturados, alguns, inclusive, com atuação internacional. Para o grupo de gestores jurídicos, foram feitos questionamentos, divididos em quatro etapas, cada uma contendo a opinião dos entrevistados sobre os assuntos relacionados às competências de gestão jurídica na (i) trajetória de vida; (ii) trajetória educacional; (iv) trajetória profissional e (v) conexão entre as três trajetórias.

Os gestores jurídicos foram escolhidos dentre as principais empresas do Rio Grande do Sul, de médio e grande porte, que possuem departamentos jurídicos estruturados e com melhores práticas de gestão, selecionados pelo pesquisador, que desempenha função de Diretor Jurídico de uma Companhia aberta e conhece bem o mercado e, dentre estes gestores, foram entrevistados de acordo com critérios de disponibilidade.

No terceiro grupo, foi entrevistado um profissional formado em Administração, que desempenha a função de especialista em controle interno e de compliance, em um departamento jurídico corporativo.

Cumprindo o compromisso de manter a confidencialidade, em relação à identificação dos entrevistados sobre os dados colhidos, utilizou-se genericamente, a denominação de “Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3” para gestores jurídicos e “Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3” para os demais respondentes, evitando citar dados diretamente identificáveis, como nomes e respectivas empresas onde trabalham, adotando-se apenas informações genéricas sobre o setor de atuação.

As entrevistas com os coordenadores de curso foram realizadas todas por telefone. As entrevistas com os gestores jurídicos ocorreram: uma por telefone, duas por Skype e as demais foram aplicadas, presencialmente, nas empresas onde trabalham os respondentes.

Todas as entrevistas foram registradas através de gravação eletrônica e por meio de anotações do pesquisador; as fontes dos dados, identificadas de forma genérica, sem a referência a nomes e/ou empresas em que atuam.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, no qual foram propostos temas privilegiando o *contar histórias*, deixando que os gestores falassem livremente sobre o assunto proposto. Optou-se por não transcorrer a integralidade das entrevistas e, sim, apenas os trechos principais relacionados aos tópicos perguntados.

As entrevistas duraram, em média, uma hora.

Também foi realizada pesquisa documental nos currículos da faculdade de Direito de duas universidades privadas e teve acesso confidencial ao plano pedagógico da Escola de Direito da Unisinos, como aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUN).

3.2 Perfil dos Entrevistados

Quadro 9 - Sobre a formação do advogado corporativo

Identificação	Formação	Função	Natureza da instituição
Entrevistado 1	Direito	Coordenador de Faculdade de Direito	Privada
Entrevistado 2	Direito	Coordenador de Escola de Direito	Privada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 10 - Sobre as competências de gestão do advogado corporativo:

Identificação	Formação	Função	Setor
Gestor 1	Direito	Gerente Jurídico	Manutenção, reparo e operação
Gestor 2	Direito	Especialista Jurídico	Ferramentas motorizadas
Gestor 3	Direito	Gerente Jurídica	Calçadista
Gestor 4	Direito	Gerente Jurídico	Varejo
Gestor 5	Direito	Gerente Jurídico	Máquinas, equipamentos, veículos e peças
Gestor 6	Direito	Diretor Jurídico	Alimentos e bebidas
Gestor 7	Direito	Gerente Jurídico	Aço, bens de capital e Engenharia
Gestor 8	Direito	Gerente Jurídica	Automotivo – máquinas agrícolas
Gestor 9	Direito	Gerente Executivo Jurídico e de Compliance	Bancário
Entrevistado 3	Administração	Controles Internos e Compliance	Bancário

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Procedimento de Análise das Entrevistas

As referidas entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas, segundo a técnica de análise de conteúdo.

Para Bardin (1977, p. 38), “o interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes poderão nos ensinar após serem tratados”. Compara o analista a um arqueólogo, porque ele vive de vestígios. O pesquisador trabalha com deduções lógicas.

A organização da análise também seguiu o método proposto por Bardin (1977, p. 95) de (i) pré-análise; (ii) exploração do material; (iii) tratamentos dos resultados e a inferência e interpretação.

No estágio de pré-análise, o pesquisador ouviu as entrevistas gravadas e selecionou os trechos relevantes à pesquisa. Após, realizou uma leitura flutuante dos trechos da entrevista.

Para a análise do tema relacionado à formação do gestor jurídico, o pesquisador, além das entrevistas, fez análise documental nos currículos da faculdade de Direito das universidades - que se encontram no Anexo A - e teve acesso confidencial ao plano pedagógico da Escola de Direito da Unisinos, como aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUN).

Inicialmente, o pesquisador repartiu os trechos por afinidade ao tema que a pesquisa pretende explorar.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a codificação do texto bruto. Segundo Bardin (1977, p. 103), “a codificação corresponde a uma transformação - efetuada segundo regra precisas - do texto bruto que por recorte, agregação [...] permite atingir uma representação de conteúdo”. O pesquisador optou por utilizar a categorização, como forma de examinar a relação entre o tema e as inferências entre a teoria e a prática de competências.

O quadro, a seguir, demonstra as categorias e os quesitos referentes a cada item de análise:

Quadro 11 - Categorias de itens de análise

Categoria	Entrevistados	Itens de análise
Formação do Gestor Jurídico	Professores Coordenadores de Universidades Privadas	Mudanças no ensino do Direito;
		Perfil do aluno do curso de Direito;
		Competências de gestão para o advogado corporativo;
		Perspectivas de mudança no currículo das Faculdades de Direito;
		Forma de aquisição de referenciais de competência.
Trajetória de vida do Gestor Jurídico	Gestores Jurídicos	Motivação pela carreira jurídica e em empresa;
		Contato com a gestão (formal e informal).
Trajetória educacional do Gestor Jurídico	Gestores Jurídicos	Formação educacional;
		Suporte de saberes necessários para a gestão jurídica.
Trajetória profissional do Gestor Jurídico	Gestores Jurídicos	Conhecimento profissional em outras áreas;
		Report na organização;
		Lacunas de gestão;
		Papel do gestor jurídico;
Conexão entre as trajetórias	Gestores Jurídicos	Perfil, saberes e trajetória ideal de um gestor jurídico.
		Saberes teóricos, do meio, cognitivos, operacional e experiencial e a trajetória de vida, educacional e profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Demonstrados a metodologia e o procedimento de análise, passa-se à análise das entrevistas, propriamente dita.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

- Formação do Gestor Jurídico

Para atender ao objetivo de investigar como a questão das competências dos gestores jurídicos está sendo vista, no que tange à formação universitária, foram entrevistados professores coordenadores de universidades privadas e utilizadas perguntas abertas, com temas meramente direcionadores, através, basicamente, das seguintes questões: (i) o que mudou, no ensino do Direito, nos últimos anos; (ii) se mudou o perfil do aluno do curso de Direito; (iii) se entende que são necessárias competências de gestão (estratégia, planejamento, controle, para citar algumas) ao advogado corporativo; (iv) se a faculdade de Direito tem desenvolvido tais competências ou se apenas competências técnicas específicas; (v) o que a formação em Direito deveria ter, para atender às necessidades das competências de gestão, se para os já formados ou para os formandos; (vi) se entende que essas competências de gestão se adquirem pela vida, pela trajetória educacional ou pela trajetória profissional dos advogados corporativos.

- O que mudou, no ensino do Direito nos últimos anos:

De uma maneira geral, os entrevistados destacaram uma demanda maior, por parte dos alunos, em relação a uma melhor preparação para o mercado de trabalho. Para o Entrevistado 1, *“o que muda é uma preocupação com questões práticas nos cursos de Direito; este é o traço principal”*.

Neste sentido, aponta-se que as principais mudanças curriculares observadas não atendem a essa demanda de melhor preparo/formação. Conforme o Entrevistado 2, *“os currículos das universidades tradicionais pouco se alteraram, substancialmente, de um currículo de uma faculdade de Direito no Brasil do século XIX”, houveram (sic) algumas reformas”,* mas, segundo o mesmo entrevistado, *“o que se observa são mudanças curriculares insignificantes e irrelevantes para o Direito Empresarial”*.

Há uma tendência de modernização de cursos de Direito mais focados no Direito Empresarial, como aponta o Entrevistado 2, no entanto, ainda inicial, conforme observa: *“poucos cursos da Fundação Getúlio Vargas das escolas do Rio, São Paulo e o IBMEC de Minas já trabalhando um currículo bem diferenciado, tratando questões de Economia, Administração e Contabilidade”*.

O quadro a seguir sintetiza as principais conclusões:

Quadro 12 - Mudanças no ensino do Direito

Conclusões	Fonte	Evidências da entrevista
Alunos querem mais preparação para o mercado.	Entrevistado 1	“O que muda é uma preocupação com questões práticas nos cursos de Direito; este é o traço principal” .
Mudanças curriculares insignificantes e irrelevantes para o Direito Empresarial.	Entrevistado 2	"currículos das universidades tradicionais pouco se alteraram..."; “algumas reformas curriculares para atender posições ideológicas do MEC...”.
Mudanças no eixo Rio-São Paulo apontando uma tendência de modernização dos cursos de Direito.		"alguns poucos cursos da Fundação Getúlio Vargas das escolas do Rio, São Paulo e o IBMEC de Minas já trabalhando um currículo bem diferenciado, tratando questões de Economia, Administração e Contabilidade".

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Perfil do aluno do curso de Direito

Muito embora os currículos não tenha sido modernizados, fica evidenciado, pela manifestação dos entrevistados, de que o perfil do aluno do curso de Direito mudou. O Entrevistado 1 refere que *“há um nível maior de exigência do aluno neste sentido [...] conhecimento aplicado, trabalhar mais com casos práticos, inserir isto desde o início do curso, desde o primeiro semestre, atividades como assistir às audiências, participar de sessões de julgamento, é isso o que tem se apurado mais”*.

Questionado sobre a formação específica do gestor jurídico, assinala que *“esta outra via do advogado de empresa começa a aparecer hoje, não tem um destaque tão acentuado, mas, começa a aparecer no horizonte esta perspectiva, ainda de forma incipiente, se tu for (sic) comparar com carreiras tradicionais”*.

O Entrevistado 2 destaca três perfis de alunos no curso de Direito: o do aluno que ingressa na universidade pública como *“de uma certa mentalidade concurseira, de ocupação do seu espaço no Estado”*; o aluno das universidades privadas de referência, que é *“mais empreendedor, de ser um advogado, de montar um escritório de advocacia, de integrar grandes escritórios”*; e um terceiro perfil low profile de alunos, que *“fazem Direito para ter um diploma e não têm qualquer interesse específico em carreiras jurídicas tradicionais [fazendo*

referência à advocacia ou ao concurso público], pode até surgir depois, mas é ocasional”

O quadro subsequente traz as principais conclusões:

Quadro 13 - Perfil do aluno do curso de Direito

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Exigência dos alunos por conhecimento aplicado, desde o início do curso.	Entrevistado 1	"O aluno quer, cada vez, mais esta preparação para o mercado, com base em questões de matérias práticas; há um nível maior de exigência do aluno, neste sentido: [...] conhecimento aplicado, trabalhar mais com casos práticos, inserir isto desde o início do curso, desde o primeiro semestre, atividades como assistir às audiências, participar de sessões de julgamento, é isso o que tem se apurado mais" .
Estágio embrionário da formação do advogado empresarial.	Entrevistado 1	"[...] esta outra via do advogado de empresa começa a aparecer hoje [...] começa a aparecer no horizonte esta perspectiva, ainda de forma incipiente, se tu for (sic) comparar com carreiras tradicionais”.
	Entrevistado 2	"A UNISINOS despertou para isso, recentemente"
Três perfis de aluno: (i) O perfil concurseiro, que cursa Direito visando ao concurso público; (ii) Perfil empreendedor, que pretende advogar e (iii) Perfil low profile, que faz Direito ou para adquirir e agregar conhecimento, ou como alternativa de curso superior.	Entrevistado 2	"Eu diria, talvez, que são três perfis, o do aluno que passa na pública, que é um perfil concurseiro [...] perfis das universidades privadas de referência, que é um perfil mais empreendedor, de ser um advogado[...] e um terceiro perfil que é o daquele das pessoas que fazem Direito para ter um diploma”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entende que são necessárias competências de gestão ao advogado corporativo? A universidade tem desenvolvido referenciais para estas competências? Há espaço para este desenvolvimento?

Os entrevistados entendem que é necessário que o advogado corporativo desenvolva saberes referenciais de competência em gestão jurídica; para o Entrevistado 1, *“é uma condição necessária, porque lida com processos, lida com escritórios, lida com pessoas, lida com outras áreas”*.

Como se verificou no tópico anterior, os currículos das faculdades de Direito não contemplam cadeiras de Gestão Jurídica; como assinala o Entrevistado 1, *“essa matéria é tratada em palestras e em cursos de extensão [...] mas, ainda de uma forma não muito regulada, digamos”*. Refere o Entrevistado 2 que *“está cada vez mais comum cursos disciplinares ou transdisciplinares focando gestão em escritórios, em departamentos jurídicos, mas, ainda como iniciativas isoladas [...] mas não existe cadeira optativa na graduação; nem na pós-graduação em Direito eu tenho tido ciência”*.

Para o Entrevistado 2, *“a universidade se distanciou da realidade, os currículos não contemplam áreas afins, os próprios professores não incentivam, os alunos ficam surpresos quando eu digo para eles fazerem cadeiras optativas em Direito Previdenciário, em Microeconomia, Matemática Financeira, cadeiras fora do Direito; os próprios professores tratam o Direito como um sistema puro de normas”*.

O Entrevistado 2 menciona que *“[...] o advogado não sabe o que é custos, não sabe o que é uma planilha Excel”* e alerta que *“[...] ninguém vai sair de uma faculdade gestor, isso é uma carreira, mas também, não sai advogado, sai com muito mais conhecimentos jurídicos e com insuficientes conhecimentos de predisposição a compreender o problema da gestão, não só da empresa, mas dos escritórios, dos clientes”*.

Questionados se há espaço na universidade para o desenvolvimento de saberes referenciais de competência jurídica, sugere o Entrevistado 1 que *“[...] talvez, inserindo no currículo disciplinas com esta abordagem ou, ao menos, disciplinas optativas para os alunos que tivessem esse perfil poder ter esta formação.”* E complementa o Entrevistado 2: *“ [...] não sei, se na graduação, ou onde seria estruturado, mas, uma gestão em Direito, talvez na graduação, tenha que ser mais genérico e, aí, explorar ferramentas de gestão, gestão no escritório, do judiciário, do jurídico de uma empresa”*.

O Entrevistado 1 adverte que a disciplina deveria estar disponível *“[...] para quem está da metade do curso da faculdade para o fim, até porque, muito no início, o aluno não tem esta percepção”*. O Entrevistado 2 alerta que a matéria não deve ser, preferencialmente, ministrada por um administrador, *“[...] dada a complexidade do sistema jurídico, tributário, contratos, societários, então, para que um administrador puro agregue algo ao advogado é muito difícil, acho que a*

linha é de começar a formar pessoas com conhecimento transdisciplinar, com formações complementares e que virão a desenvolver isso [...] é o mesmo problema de um economista dar Economia Aplicada ao Direito: se for um economista, talvez tenha muita dificuldade de aplicar às questões práticas e fica sem sentido, normalmente, os alunos apreciam mais a cadeira de Análise Econômica do Direito quando ministrada por um advogado do que por um economista”.

O quadro abaixo sintetiza os principais pontos abordados neste item:

Quadro 14 - Competências de gestão jurídica na universidade

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Necessidade do desenvolvimento de saberes de gestão ao advogado corporativo na trajetória escolar.	Entrevistado 1	“Claro que sim”.
	Entrevistado 2	“É uma condição necessária, porque lida com processos, lida com escritórios, lida com pessoas, lida com outras áreas”.
Os currículos da faculdade de Direito não possuem disciplinas de gestão.	Entrevistado 2	“A universidade se distanciou da realidade, os currículos não contemplam áreas afins, os próprios professores não incentivam [...] tratam o Direito como um sistema puro de normas”.
Viabilidade de desenvolver os referenciais de competência de gestão para o advogado corporativo na faculdade de Direito.	Entrevistado 1	“Talvez, inserindo no currículo disciplinas com esta abordagem ou, ao menos, disciplinas optativas para os alunos que tivessem esse perfil poder ter esta formação [...] em especial, para quem está da metade do curso da faculdade para o fim, até porque, muito no início, o aluno não tem esta percepção”.
	Entrevistado 2	“Não existe cadeira optativa na graduação; nem na pós-graduação em Direito tenho tido ciência [...]a linha é de começar a formar pessoas com conhecimento transdisciplinar, com formações complementares e que virão a desenvolver isso [...] terá que existir, sim, não sei se na graduação, ou onde seria estruturado, mas, uma gestão em Direito, talvez, na graduação tenha que ser mais genérico e, aí, explorar ferramentas de gestão, gestão no escritório, do judiciário, do jurídico de uma empresa”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Perspectiva de mudanças no currículo da faculdade de Direito

Os respondentes referiram que as universidades estão preocupadas com a necessidade de modernização do curso de Direito; segundo o Entrevistado 1, estão *“com um currículo em implantação [...] busca desenvolver melhor esta necessidade prática do aluno, tem duas disciplinas no primeiro e segundo semestre, de ambiência jurídica, onde são trazidos profissionais da área do Direito para contar as suas experiências [...] ainda não aborda especificamente as competências de gestão”*.

O Entrevistado 2 destacou que estão *“em elaboração e, em um momento de aprovação no MEC, de um curso com turno integral e com habilidades mais amplas do que apenas o estudo da dogmática jurídica”*.

As duas iniciativas trazem inovações ao currículo: a primeira, com o objetivo de criar o ambiente jurídico para o aluno, desde o início do curso; e a segunda, com uma profunda mudança na estrutura do curso de Direito, ofertando uma abordagem transdisciplinar, porém, que ainda não trata especificamente e, de forma estruturada, do desenvolvimento de saberes referenciais de competência em gestão jurídica.

Quadro 15 - Perspectivas de mudança no currículo das faculdades de Direito

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Currículos em implantação com avanços, no contexto do ambiente empresarial, mas, sem o desenvolvimento do conhecimento de gestão como referencial de competência.	Entrevistado 1	<i>“Estamos com um currículo em implantação [...] ainda não aborda especificamente as competências de gestão [...] busca desenvolver melhor esta necessidade prática do aluno [...] tem duas disciplinas no primeiro e segundo semestre, de ambiência jurídica [...] onde são trazidos profissionais da área do Direito para contar as suas experiências”</i> .
	Entrevistado 2	<i>“A UNISINOS está em elaboração e, em um momento de aprovação no MEC, de um curso com turno integral e com habilidades mais amplas do que apenas o estudo da dogmática jurídica”</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Se entende que estes saberes referenciais de competências de gestão se adquirem pela vida, pela trajetória educacional ou pela trajetória profissional dos advogados corporativos

Os entrevistados, ainda, foram questionados sobre como entendem que se dá a aquisição dos saberes necessários à gestão jurídica. Para o Entrevistado 1, *“[...] é*

uma busca pessoal, de cada um, de cada pessoa que, sentindo necessidade, vai atrás". Já conforme o Entrevistado 2, é "um pouco learning by doing e quem resolveu investir em formação acabou buscando isso, seja em MBAs, já na área da Administração, ou em mestrados de Administração, buscando esta complementação fora das faculdades de Direito".

Sobre experiência internacional, o Entrevistado 2 fala que "[...] muitos brasileiros foram fazer o LLM nos Estados Unidos e na Inglaterra e passaram a ter contato com o sistema jurídico da common law, que é mais pragmático, mais voltado para negócio, para as soluções de problemas e isto faz com que a própria formação do advogado tenha se alterado, nos últimos quinze anos, em função desta experiência no exterior".

O quadro que segue executa o cruzamento das observações dos Entrevistados, com o modo de aquisição dos referenciais de competência nas trajetórias de vida, educacional e profissional:

Quadro 16 - Forma de aquisição de referenciais de competência.

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Aquisição pela trajetória de vida.	Entrevistado 1	"É uma busca pessoal. de cada um, de cada pessoa que, sentindo necessidade, vai atrás".
Aquisição pela trajetória educacional.	Entrevistado 1	"Há espaço na universidade para explorar melhor este tema, como falei anteriormente, através de criação de cadeiras eletivas, por exemplo".
	Entrevistado 2	"Quem resolveu investir em formação, acabou buscando isso, seja em MBAs, já na área da Administração ou em mestrados de Administração, buscando esta complementação fora das faculdades de Direito, mas há espaço, faz todo o sentido explorar o tema da gestão dentro das faculdades de Direito [...] internacionalmente, muitos brasileiros foram fazer o LLM nos Estados Unidos e na Inglaterra e passaram a ter contato com o sistema jurídico da common law, que é mais pragmático, mais voltado para negócio, para as soluções de problemas e isto faz com que a própria formação do advogado tenha se alterado, nos últimos quinze anos, em função desta experiência no exterior".
Aquisição pela trajetória profissional.	Entrevistado 1	"É uma busca pessoal, de cada um, de cada pessoa que, sentindo necessidade, vai atrás".
	Entrevistado 2	"Eu vejo, hoje, um pouco learning by doing".

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Trajetória de vida do gestor jurídico

Para analisar a trajetória de vida, inquiriu-se um grupo de gestores jurídicos corporativos, tendo se pedido para discorrerem, brevemente, sobre como se deu a motivação pela carreira jurídica e em empresa e como foi o contato com a gestão, de forma informal e formal.

Motivação pela carreira jurídica e carreira jurídica em empresa

A grande maioria dos gestores jurídicos entrevistados não tinha como intenção inicial cursar a faculdade de Direito para realizar concurso, ou mesmo para advogar; foram guiados ou por um perfil questionador, ou mesmo por testes vocacionais. Surge, aqui, uma oportunidade de desenvolver, em outro trabalho, uma maior investigação acerca deste tema.

De acordo com o Gestor 1, *“[...] era pirâmide de Maslow pura; primeiro, quer pensar no básico, se alimentar, ter a tua casa, teu carro, sabia que como o pai era advogado, profissional liberal, não tinha aquela renda certa, tinha na cabeça que tinha que ter um negócio fixo [...] em tese, a minha intenção inicial era fazer concurso, mas, a vida me conduziu para advocacia e o mundo empresarial”*.

Apenas os Gestores 3 e 6 ingressaram na faculdade de Direito para advogar; a Gestora 3, *“[...] com cinco anos, disse que ia fazer advocacia”*. A motivação do Gestor 6 veio de família: *“meu tio era advogado, tinha outro tio que cursava Direito [...] tinha um encanto pelo Direito; desde os dez anos de idade, eu já dizia que ia ser advogado”*.

Os demais gestores entrevistados apresentaram um perfil low profile, com algumas variações; o Gestor 2 pensou em fazer Hotelaria e se inclinou pelo Direito, em diálogo com a família: *“[...] conversando com meu pai, acabei caindo no Direito, um pouco por causa dele e outro, pelo meu irmão, que também estava fazendo Direito”*. O Gestor 4 diz que: *“[...] trabalhava em uma corretora de valores [...] achei que era uma maneira de me diferenciar [...] a maioria dos corretores que trabalhavam lá eram formados em Administração”*.

O Gestor 5 iniciou seus estudos em Engenharia: *“[...] minha carreira começou voltada para uma área de produção e Engenharia e eu mesmo dei uma guinada nela para o Direito [...]a Engenharia tem uma tecnicidade, isto não me agradava, quando eu resolvi pegar (sic) Direito, foi por conta disso [...] parece que os engenheiros têm um processo mental que é deles e não sai daquilo [...] eu achava que meu processo*

mental não era só aquele [...] quando fiz a cadeira de Direito, nossa, me apaixonei, aquela Introdução ao Estudo do Direito me mostrou nuances do processo mental que o curso de Direito analisa, trabalha, que me agradou muito, este negócio de entender a normativa, o que está por trás das regras, me chamou muito a atenção.”

O Gestor 7 já havia iniciado uma profissão, quando decidiu cursar uma faculdade: *“trabalhava no banco de dia e estudava à noite, fui fazer o vestibular e não tinha ideia do que eu ia fazer, nunca fui um homem de Exatas [...] fiz um teste vocacional faltando um mês para o vestibular, passei em Direito, passei bem [...] não pelo teste vocacional, mas eu sempre tive esta característica, desde pequeno – meus pais dizem – e hoje, quando meu filho, que está com doze anos, quer argumentar muito, minha mãe diz: ‘não fala nada que tu eras igual – muito pelo justo, muito do porquê’; e as coisas, para mim, tinham que resistir a três porquês, senão eu não me dou por satisfeito”.*

A Gestora 8 iniciou outra faculdade e, depois, decidiu pelo Direito, a partir de um teste vocacional: *“comecei a fazer um curso relativo a TI, mas, não me encaixava naquele perfil - só tu e a máquina, tu e a máquina - e fui fazer um teste vocacional na UNISINOS; lá, apareceu Direito, não tinha nenhum advogado na família que pudesse me motivar”.*

O Gestor 9 nunca teve dúvida de que faria Direito, entretanto, não sabia, ao certo, quando iniciou a faculdade e, mesmo no seu desenrolar, qual seria a sua trajetória, dentro do curso: *“[...] era o Direito, nunca tive questionamento sobre isso. Mas, mesmo dentro do Direito, sempre tive um questionamento do que eu queria [...] E o que me chamava a atenção eram as questões mais estratégicas, mais do ser humano mesmo, de pensar [...] é difícil que tenha alguma questão jurídica que eu não tenha ido atrás para entender, os filmes, entender o que havia por trás de tudo aquilo”.*

Para todos os gestores entrevistados, a decisão de construir carreira na advocacia empresarial, dentro de empresa, foi algo ocasional, uma oportunidade que surgiu, participando de processos seletivos para ingresso no departamento jurídicos de empresas.

O Gestor 2 foi designado pelo escritório do qual fazia parte para trabalhar internamente, em empresa: *“[...] entrei em um programa de secondment [...] coincidiu com a empresa querer criar um departamento jurídico e ter um advogado interno [...] as pessoas que me contrataram (da empresa) devem ter visto que eu tinha o perfil para*

aquele cargo na empresa, que eu não era, talvez, somente um advogado, mas também, um cara preocupado com redução de custos, um cara muito bom de relacionamento, que já estava, de certa forma, conhecido dentro da empresa”.

O Gestor 5 já estava trabalhando em outro cargo na empresa e recebendo promoção, quando abriu a vaga para o departamento jurídico: *“[...] quando estava na área de analista de treinamento da empresa, recebi uma proposta que era uma oportunidade importante: ir para uma área de suporte, organização, logística e produção, sair do treinamento da empresa para um cargo de maior hierarquia; como eu estava no fim do curso de Direito, declinei da oferta, o convite é tentador, mas, estou pensando em redirecionar a minha carreira para o Direito, de que eu estava gostando e me formando; eu vou para a área do Direito, seja aqui dentro ou fora daqui [...] dei a sorte de, quando eu entrei no último semestre, abriu a vaga no jurídico”.*

O quadro a seguir sintetiza as conclusões, classificando as evidências, na fala dos entrevistados, dentro dos perfis - concurseiro, empreendedor e low profile:

Quadro 17 - Motivação pela carreira jurídica e em empresa

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Perfil concurseiro - Direito como busca de estabilidade.	Gestor 1	"Era pirâmide de Maslow pura; primeiro, quer pensar no básico, se alimentar, ter a tua casa, teu carro, sabia que como o pai era advogado, profissional liberal, não tinha aquela renda certa, tinha na cabeça que tinha que ter um negócio fixo [...] em tese, a minha intenção inicial era fazer concurso".
Perfil empreendedor - Direito para advogar.	Gestor 3	"Com cinco anos, disse que ia fazer advocacia [...] Nunca tive dúvida, nunca seria outra coisa [...] não me lembro de ter pensado em ser outra coisa".
	Gestor 4	"Meu tio era advogado, tinha outro tio que cursava Direito[...] desde os dez anos de idade, já dizia que ia ser advogado".
Perfil low profile ⁹ - Direito como gerador de conhecimento.	Gestor 2	"A ideia de estudar Direito, eu não tinha muita certeza; logo que voltei da Austrália, pensei em fazer Hotelaria".
	Gestor 4	"Fiz Direito não porque eu queria ser advogado, na verdade, trabalhava em uma corretora de valores [...] achei que era uma maneira de me diferenciar".

⁹ Denomina-se de perfil low profile, para efeitos deste estudo, os profissionais que, ao ingressarem na faculdade de Direito, não tinham como objetivo advogar ou fazer concurso - as chamadas carreiras jurídicas tradicionais.

	Gestor 5	"A minha carreira começou voltada para uma área de produção e Engenharia e eu mesmo dei uma guinada nela para o Direito [...] a Engenharia tem uma tecnicidade, isto não me agradava".
	Gestor 7	"Trabalhava no banco [...] não tinha ideia do que eu ia fazer, nunca fui um homem de Exatas".
	Gestor 8	"Comecei a fazer um curso relativo a TI, mas, não me encaixava naquele perfil - só tu e a máquina, tu e a máquina - e fui fazer um teste vocacional na UNISINOS e, lá, apareceu Direito, não tinha nenhum advogado na família que pudesse me motivar".
	Gestor 9	"Era o Direito, nunca tive questionamento sobre isso. Mas, mesmo dentro do Direito, sempre tive um questionamento do que eu queria".

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Contato com a gestão

Todos os entrevistados apresentaram predisposição para a gestão, o que fica evidente nas suas narrativas sobre suas trajetórias de vida, educacional e profissional.

O Gestor 1 na, sua trajetória profissional, sinaliza que o *"[...] primeiro contato com organização foi no escritório onde estagiava, cuidava da parte administrativa, o advogado deixou mais para mim a tarefa de controlar agendas, organizar, pagar contas [...] o contato com planejamento estratégico foi na empresa e depois da venda, antes, a empresa trabalhava na visão do dono, não se tinha o momento de parar, de fazer um planejamento estratégico, de usar ferramentas SWOT, aquela coisa toda"*.

Já o Gestor 2 traz o planejamento como mecanismo de sua trajetória de vida: *"é muito instintivo, de perfil [...] quando eu coloco as ideias, penso de médio a longo prazo"*.

A Gestora 3 vivenciou a gestão, em sua trajetória profissional, *"[...] na Câmara Municipal de Porto Alegre, na área de Recursos Humanos [...] lá, fiz estágio [...] sempre tive muita facilidade, assim, com questões de organização, lembro de já cuidar da parte de montar planilhas, montar controles"*; e, na sua trajetória de vida, atrelada a um atributo pessoal de organização: *"isso sempre foi algo muito natural em mim"*.

O Gestor 4 relaciona elementos da sua trajetória profissional ao fato de ter trabalhado no setor administrativo de uma corretora de bolsa de valores: *"[...] entrei como back office e fui subindo; quando saí de lá, era supervisor financeiro, fazia a*

gestão, bem administrativo”; e da sua trajetória educacional: “comecei a implementar, dentro da área de Cobrança, ferramentas que aprendi no MBA de Gestão, comecei a dar um aspecto mais financeiro”.

O Gestor 5 traz experiências de gestão, em sua trajetória profissional, quando teve uma ideia sua concorrendo em um concurso interno na empresa e, para vendê-la, se utilizou de negociação e da gestão de pessoas, no sentido de conseguir a pretendida adesão de todos: *“[...] quando tu chega (sic) de fora da empresa, um cara novo, e vai mudar um processo que já existe, a rejeição é enorme [...] preparei um protótipo da ideia, uma maquete e fui falar com as pessoas, perguntando o que achavam, porque eu não poderia chegar e apresentar a ideia sem que, antes, as pessoas sentissem que aquilo poderia melhorar o processo; também, envolvi várias pessoas no processo para que fizessem parte da construção e me ajudassem a vender a ideia [...] foi gratificante, acabou me projetando para área de treinamento e me deu uma certa visibilidade”.*

O Gestor 6 experienciou a gestão, em sua trajetória de vida, com o seguinte relato: *“Nos Estados Unidos, me pagavam cinco dólares para alimentar as vending machines na escola, então, ficava responsável pelo caixa, recolher todo o numerário e reabastecer; neste meio tempo; já montei uma planilha, me dei conta de que havia só três canaletas que eu tinha que alimentar todos os dias, as outras, eu podia deixar para alimentar uma vez por semana, porque não vendiam tanto [...] estava ali, com dezesseis anos, brincando de gestão, porque tinha uma planilha”; e, na sua trajetória escolar, “[...] no colégio, na 7ª série, nós tínhamos uma cadeira de Técnicas Comerciais, então, começava a ver como é que funcionava, montava pequenas empresas que nós tínhamos que administrar e se (sic) relacionar com os colegas”. Após, no início de sua trajetória profissional em um escritório de advocacia, explicita outra experiência de gestão: “chamei o sócio e o convenci a atualizar o sistema e a colocar uma rede no escritório; fui à loja, botei os computadores no carro, chamei um técnico e colocamos a rede no ar”.*

O Gestor 7 narra sua primeira experiência com a gestão, na sua trajetória profissional, quando trabalhava em um escritório de contencioso de massa: *“[...] tive que começar a me preocupar, pensar e tomar decisões administrativas [...] não tinha informatização, não havia uma organização, trabalhavam por demanda, foi a primeira vez que me deparei com a gestão, eu precisava administrar isso [...] do básico ao básico, a fazer uma estrutura de rede de computadores para que todo mundo pudesse trabalhar compartilhando os mesmos arquivos, modelos de petições, padronização de*

peças processuais, deixar um recurso de revista semipronto [...] admitir ou demitir advogados, me deram carta branca para isso, vi que dois ou três eram ótimos para fazer audiência, tinham rapidez de raciocínio, a mexer (sic), além dos recursos administrativos, com os recursos humanos; esse, para mim, é o segredo de fazer um bom trabalho, administrar pessoas [...] tive que aprender a me disciplinar, aprender a delegar, a cobrar, fazer aquela proporção de ter tempo para pensar, para traçar estratégias”.

A Gestora 8 teve contato com a gestão, em sua trajetória profissional, quando trabalhava em uma empresa: *“[...] coordenava, praticamente, quase sessenta pessoas, era uma empresa que terceirizava e que trabalhava com empresas de grande porte, e eu administrava tudo isso, na carteira, como auxiliar, mas, fazendo folha, coordenando contratos, era pessoa-chave na empresa, que fazia tudo isso, gestão pura, mas, estudando Direito”.*

Já o Gestor 9 percorreu dois caminhos diferentes: um, no aprendizado e outro, como disseminador da cultura de gestão jurídica, como ele próprio aponta: *“[...] para entender as competências não jurídicas e aliar elas (sic) ao advogado jurídico, entrei em dois rumos: um, onde eu era aluno e ia lá entender de marketing, de gestão de pessoas, fazer cursos de tributário, telecom, societário, que estavam linkados com o que eu fazia e, outra, quando comecei a desenvolver as minhas teses como advogado corporativo”.*

O quadro, na sequência, aponta os principais trechos das entrevistas em que os gestores entrevistados demonstram predisposição à gestão, em suas trajetórias.

Quadro 18 - Contato com a gestão

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Predisposição para a gestão.	<i>Gestor 1</i>	"Sobre a gestão, meu primeiro contato com organização foi no escritório onde eu estagiava, cuidava da parte administrativa, o advogado deixou mais para mim a tarefa de controlar agendas, organizar, pagar contas".
	<i>Gestor 2</i>	"É muito instintivo, de perfil [...] quando eu coloco as ideias, penso de médio a longo prazo".
	<i>Gestor 3</i>	"Sempre tive muita facilidade com questões de organização, lembro de já cuidar da parte de montar planilhas, montar controles, isso sempre foi algo muito natural em mim".

Predisposição para a gestão	<i>Gestor 4</i>	“O primeiro contato foi na corretora de bolsa de valores, fazia a gestão, bem administrativo. Direito eu só tive na outra empresa”.
	<i>Gestor 5</i>	“Envolvei várias pessoas no processo, para que fizessem parte da construção e me ajudassem a vender a ideia [...] foi gratificante, acabou me projetando para área de treinamento e me deu uma certa visibilidade”.
	<i>Gestor 6</i>	"Nos Estados Unidos, me pagavam cinco dólares para alimentar as vending machines na escola, então, ficava responsável pelo caixa, recolher todo o numerário e reabastecer; neste meio tempo, já montei uma planilha, me dei conta de que haviam só três canaletas que eu tinha que alimentar todos os dias, as outras, podia deixar para alimentar uma vez por semana, porque não vendiam tanto [...] estava ali, com dezesseis anos, brincando de gestão, porque tinha uma planilha[...] no colégio, na 7ª série, nós tínhamos uma cadeira de Técnicas Comerciais, então, começava a ver como é que funcionava, montava pequenas empresas que nós tínhamos que administrar e se(sic) relacionar com os colegas”.
	<i>Gestor 7</i>	"Não tinha informatização, não havia uma organização, trabalhavam por demanda, foi a primeira vez que me deparei com a gestão, [...] vi que dois ou três eram ótimos para fazer audiência, tinham rapidez de raciocínio, a mexer, além dos recursos administrativos, com os recursos humanos; esse, para mim, é o segredo de fazer um bom trabalho, administrar pessoas [...] aprender a me disciplinar, aprender a delegar, a cobrar, fazer aquela proporção de ter tempo para pensar, para traçar estratégias”.
	<i>Gestor 8</i>	“Coordenava praticamente quase sessenta pessoas, era uma empresa que terceirizava e que trabalhava com empresas de grande porte e eu administrava tudo isso, na carteira, como auxiliar, mas, fazendo folha, coordenando contratos, era pessoa-chave na empresa que fazia tudo isso, gestão pura, mas, estudando Direito”.
	<i>Gestor 9</i>	“Para entender as competências não jurídicas e aliar elas (sic) ao advogado jurídico, entrei em dois rumos, um, onde era aluno e ia lá entender de marketing, de gestão de pessoas, fazer cursos de tributário, telecom, societário, que estavam linkados com o que eu fazia e outra, quando comecei a desenvolver as minhas teses como advogado corporativo”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Trajetória educacional do gestor jurídico

Para analisar a trajetória educacional, os entrevistados foram questionados sobre formação básica, universitária, cursos de extensão, MBAs e pós-graduação e, se analisando a formação, receberam todo o suporte de saberes necessários para desenvolver a sua atividade.

- Formação

A proposta de estudo e de análise acerca da formação dos gestores jurídicos consistiu em apresentar um retrato da suas trajetórias educacionais. Mais da metade dos entrevistados privilegiou a vivência no exterior - e mesmo o desenvolvimento de outras línguas - como referencial de competência, fruto de suas trajetórias.

Todos os gestores entrevistados realizaram estudos em gestão no Brasil, contando-se, aqui, palestras, cursos de curta duração, convenções e treinamentos internos.

Quase a totalidade dos gestores possui pós-graduação em Direito Empresarial e a minoria realizou estudos de gestão ou atividades multidisciplinares no exterior ou no Brasil ou está cursando mestrado em gestão e negócios.

A seguir, é possível verificar, no quadro, um resumo dos principais trechos das entrevistas que evidenciam tais conclusões.

Quadro 19 - Formação educacional dos gestores jurídicos

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Estudo de línguas/vivência no exterior.	Gestor 2	"O terceiro ano do segundo grau eu fiz na Austrália, fiquei um ano estudando fora, me formei lá e peguei (sic) a equivalência aqui [...] fui para estudar, fiquei em um colégio público de lá bem conceituado; na escola, tinham vários grupos: os aborígenes, os que jogavam basquete, os surfistas; acaba sendo amigo de todos, sempre tive, desde criança, um perfil conciliador, com facilidade de relacionamento".
	Gestor 3	"Acabei concluindo o segundo grau em um intercâmbio [...] esta troca ajudou a amadurecer, ao passar por dificuldades e criar novos relacionamentos".
	Gestor 5	"Fui estudar nos Estados Unidos, em um trade school".
	Gestor 6	"Acabei concluindo o segundo grau em um intercâmbio de um ano, em uma escola americana".

	Gestor 9	"Vi que inglês era uma opção, juntei uns trocados que tinha e fui passar dois meses nos Estados Unidos; ali, já vi que a questão, para mim, poderia ser diferente, se eu tivesse o inglês".
Estudos sobre gestão (treinamentos internos, palestras, cursos de extensão, cursos de curta duração, conferências) no Brasil.	Gestor 1	"Na empresa, tive a oportunidade de fazer treinamentos internos, programas de desenvolvimento de liderança, treinamento sobre dar feedback, coaching, negociação [...] curso de gestão de departamentos jurídicos, onde comecei a ter uma visão de gestão jurídica".
	Gestor 2	"Fiz alguns cursos de curta duração sobre gestão de departamento".
	Gestor 3	"Durante a faculdade, tive a oportunidade de fazer um curso em São Paulo, que já falava em gestão jurídica, porque a empresa em que eu trabalhava tinha esta característica de possibilitar esse tipo de formação [...] também, treinamentos internos na empresa sobre lidar com pessoas, planejamento estratégico".
	Gestor 4	"Fiz uma extensão em gestão de contratos".
	Gestor 5	"Fiz muitos cursos paralelos, matemática, metrologia, computação [...] inglês, espanhol e alguns sobre gestão".
	Gestor 6	"Fiz um curso de Gestão Empresarial na universidade da empresa da Fundação Dom Cabral".
	Gestor 7	"Leio muito e faço estes cursos rápidos, como forma de suprir uma formação mais acadêmica [...] sempre houve muito incentivo para cursos de gestão, fiz curso de excel, análise de balanço e demonstrações financeiras, muito subsidiado pela empresa, até o cursinho para lidar com a HP".
	Gestor 8	"Aqui, na empresa, se faz um investimento gigante com a Fundação Dom Cabral, para dar esta formação para os gestores. Então, nós temos sobre o que tu imaginar, sobre economia, feedback, contabilidade, gestão de pessoas, de uma maneira geral, como tu trabalha (sic) a informação do outro, como tu respeita (sic) o trabalho do outro".
	Gestor 9	"Inclusive, ministro cursos e palestras sobre gestão jurídica".
Estudos sobre gestão (palestras, cursos de curta duração, conferências) no exterior.	Gestor 6	"Fiz o programa de instrução para advogado, em Harvard, em 1999".
	Gestor 9	"Fiz três programas de mediação, o programa básico de formação de mediadores de Berkeley, o programa de negociação de Harvard e o programa de mediação de Harvard".

Pós-graduação lato sensu em gestão empresarial no Brasil.	Gestor 4	"Me formei e, antes de fazer a prova na OAB, estava inscrito em um MBA em Gestão, na FGV"
	Gestor 5	"MBA em Gestão Organizacional, pela FGV e MBA em Gestão de Alta Performance, pela Dom Cabral, estes dois últimos, proporcionados pela empresa".
	Gestor 6	"Fiz um curso de Gestão Empresarial, na universidade da empresa da Fundação Dom Cabral".
	Gestor 8	"MBA sobre Direito Empresarial, na FGV".
	Gestor 9	"Fui para a ESPM entender um pouco de marketing [...] inclusive, ministrei cursos e palestras sobre gestão jurídica".
Pós-graduação lato sensu em Direito no Brasil.	Gestor 1	"Especialização em Processo Civil, sempre fui processualista, de gostar muito de processo".
	Gestor 3	"Depois, o Business Law, na FGV".
	Gestor 4	"MBA em Direito Empresarial, também pela FGV".
	Gestor 5	"Fiz, também, pós em Direito Comercial, Internacional, Tributário".
	Gestor 6	"Fiz FGV, primeira turma que teve".
	Gestor 7	"Uma pós em Direito Imobiliário, na UNISINOS".
LLM no exterior.	Gestor 2	"Fui para os Estados Unidos e fiz o LLM em Direito [...] fiz um módulo grande em contratos, corporate, companhias abertas e fechadas, cadeira de mediação e negociação, antitruste, e-commerce".
	Gestor 9	"Depois, quando fiz o meu LLM, tudo tinha que ter um significado, não poderia ser algo intangível".
Mestrado em gestão e negócios (em andamento).	Gestor 4	"Agora, vou fazer o mestrado de Gestão e Negócios".
	Gestor 9	"Vou fazer o mestrado em Gestão e Negócios da UNISINOS".

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Suporte de saberes necessários para o desenvolvimento da gestão jurídica

Confirmando as conclusões dos professores coordenadores de curso de Direito, demonstradas no tópico de formação do gestor jurídico, os gestores entrevistados reafirmam que não receberam da faculdade de Direito o suporte de saberes necessários para o desenvolvimento da gestão jurídica.

O Gestor 1 refere que, “[...] para trabalhar no ambiente empresarial, o ensino jurídico é praticamente zero [...] o ensino jurídico, hoje, forma mais advogados para litigar; sair da faculdade pronto para trabalhar em processos, não há o viés da administração, da economia, do saber econômico [...] o currículo das universidades é muito precário, foi e continua sendo, não dá elementos de como contratar, como selecionar pessoas”

Para a Gestora 3, “[...] do que a gente precisava saber, 50% é (sic) suprido na faculdade de Direito [...]; o que eu preciso no meu dia a dia, hoje, pouco se relaciona ao Direito, ao que aprendi na faculdade, obviamente, se tu faz (sic) um contrato, tu tem (sic) toda uma carga jurídica [...] mas, os cuidados que tu precisa (sic) quando tu é (sic) um advogado de empresa, a administração das coisas, o relacionamento com as pessoas, relacionamento com as áreas, isso é muito mais do talento da pessoa e de procurar outros conhecimentos que não os oriundos da faculdade de Direito mesmo”.

A mesma Gestora 3 relata um exemplo, que configura a distância e o despreparo dos próprios advogados, em lidar com questões empresariais: “caras de suma competência jurídica, mas, que tinham uma dificuldade, eu tinha que fazer uma análise interpretativa, uma tradução dos pareceres deles para levar para a diretoria, não foi uma, nem duas vezes, que pareceres caríssimos que se contratou (sic) e tive que colocar o parecer no Excel, para levar para a diretoria, porque não ia adiantar de nada”.

O Gestor 4 narra uma experiência de aplicação dos saberes de gestão, adquiridos na sua trajetória educacional para a sua trajetória profissional, validando, com um exemplo prático, uma das propostas deste estudo - a de compreender e sugerir mecanismos de desenvolvimentos de advogados corporativos que desempenham cargo de gestão, fornecendo referenciais de competência para bem desenvolver o seu papel: “Comecei a implementar, dentro da área de cobrança, ferramentas que aprendi no MBA de Gestão, dando um aspecto mais financeiro: ‘vamos entrar com um processo, não, peraí (sic), isto aqui não tem viabilidade econômica, vou investir tanto, esse dinheiro vai ficar tanto tempo parado, mais os custos de administração destes processos, é inviável’. O pessoal, às vezes, até me olhava – tu tá (sic) me dizendo que um cliente de cinco mil reais eu vou deixar de cobrar? Eu respondia: – Sim, porque senão tu tá (sic) perdendo dinheiro, a taxa de atratividade da empresa é muito melhor, é melhor tu assumir (sic) o prejuízo que, em

dois anos, vai cobrar, do que ficar com um processo aberto por longos anos, sem efetividade; é isso o que eles não entendiam: jurídico é jurídico, tem que fazer e, aí, é que começou o meu crescimento, dentro da empresa”.

O Gestor 6 exemplifica o quanto os próprios advogados que trabalham nos departamentos internos das empresas estão despreparados, em relação à necessidade de conhecimento multi e transdisciplinar, para a atuação em empresa: *“vou trazer um exemplo recente, que tive aqui, internamente, em que a gente precisa ter toda uma noção da contabilidade, da provisão, o pagamento, quando um depósito se converte em pagamento em juízo, que tenho que comunicar. Estava trabalhando uma pessoa para deixar ela (sic) para exercer esta função e ela, em determinado dia, me chama e diz que recebeu uma proposta de um escritório de advocacia, que gostaria de seguir a carreira; disse a ela: ‘ Tu não tem (sic) ideia da preparação que estou te dando, porque, ao exercer esta função aqui, internamente, tu tá (sic) dando um pulo acima dos demais’. Ela me disse: ‘ Não, já refleti bem e o que eu quero mesmo é exercer a advocacia [...]’. Estamos falando de uma pessoa jovem, vinte anos e que continua com a mesma percepção de treze anos atrás, sem a visão do impacto econômico”.*

A conclusão do respondente é compartilhada pelo Gestor 1: *“[...] o advogado tem muita dificuldade em se organizar, em ter um método de trabalho”* e, ainda, pelo Gestor 7: *“[...] vejo uma dificuldade muito grande dos advogados em trabalhar com projetos, estabelecer cronogramas de ações, designar responsáveis, fazer planos de ação”.*

A Gestora 8 sinaliza que, diante da necessidade das empresas e da ausência de conhecimento de gestão para carreiras técnicas, *“[...] a empresa está ocupando um espaço da Universidade e fazendo desenvolvimento em gestão para todas as áreas específicas [...] tanto que, aqui na empresa, se faz um investimento gigante com a Fundação Dom Cabral, para dar esta formação para os gestores. Então, temos sobre o que tu imaginar (sic): economia, feedback, contabilidade, gestão de pessoas, de uma maneira geral, como tu trabalha (sic) a informação do outro, como tu respeita (sic) o trabalho do outro”.* E, note-se, não são matérias específicas da empresa e, sim, genéricas de gestão, que podem ser desenvolvidas pela trajetória educacional dos profissionais.

O caminho da profissionalização é o conhecimento multi e transdisciplinar, conforme observa o Gestor 9: *“[...] o grande segredo, aqui, é a transversalidade, e*

não a horizontalidade ou a verticalidade; o grande desafio, acho que não é nem a separação entre academia e mundo real, acho que é a grande separação disciplinar; a formação de qualquer grande profissional, hoje, é o quanto antes ele saiba que ele vai ter que aprender as habilidades transversais, que, obviamente, como ser humano, ele vai ter limites, que ninguém vai conseguir ser especialista em tudo, a não ser os grandes gênios, as exceções, mas, estas habilidades transversais vão ser fundamentais para dar suporte na profissão”.

Muito embora a totalidade dos gestores entrevistados tenha realizado cursos de gestão, o que fica evidenciado, nas suas falas, é que os saberes necessários como referenciais de competência para a gestão jurídica foram adquiridos, em grande parte, nas suas trajetórias de vida e profissional, abrindo espaço para que a trajetória educacional, também, venha ocupar este espaço.

Também fica nítida a entrevista com o Gestor 2, ao trazer elementos da sua trajetória de vida para a trajetória profissional: “ [...] *muita coisa eu aprendi com a experiência e com a necessidade, não veio da minha formação de cursos [...] minha trajetória de vida me ensinou a ser independente, ter bom relacionamento com as pessoas; também, o fato de eu ter ido viajar, o que me ensinou o inglês desde o início e que se conecta com o fato de, hoje, estar trabalhando em ambiente empresarial”.*

Para a Gestora 3 “*o talento da pessoa de administrar a sua vida pessoal se reflete na sua vida profissional [...] ninguém é um monstro na vida pessoal e vai ser uma grande pessoa na área profissional, sempre que tive chefes bons pais, via de regra, foram bons chefes”* E acrescenta, enaltecendo a necessidade de conhecimentos não jurídicos para o gestor jurídico: “[...] *o que eu preciso, no meu dia a dia, hoje, pouco se relaciona ao Direito, ao que eu aprendi na faculdade; obviamente, se tu faz (sic) um contrato, tu tem(sic) toda uma carga jurídica [...] mas, os cuidados que tu precisa (sic) quando tu é (sic) um advogado de empresa, a administração das coisas, o relacionamento com as pessoas, relacionamento com as áreas, isso é muito mais do talento da pessoa e de procurar outros conhecimentos, que não os oriundos da faculdade de Direito”.*

O quadro subsequente sintetiza as evidências e classifica a forma de aquisição dos saberes, de acordo com a trajetória de vida, educacional e profissional dos gestores entrevistados.

Quadro 20 - Suporte de saberes necessários à gestão jurídica

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista	Forma de aquisição
Aquisição dos saberes necessários para a gestão jurídica.	Gestor 1	"Saber assumir responsabilidades, resolver os problemas na hora, tomar uma decisão correndo algum risco, está tudo relacionado com o que me vejo hoje; acho que tem muito no 'chamar a responsabilidade' e na questão de servir de exemplo, sempre tive o caráter de mediador [...] as situações que vivo na empresa, guardadas as proporções, vivo em casa [...] achar uma equipe que tenha o perfil adequado para cada função, mas, isso é na vivência mesmo, dentro da empresa, porque o ensino não te dá esta condição".	Vida e Profissional.
	Gestor 2	"Minha trajetória de vida me ensinou a ser independente, ter bom relacionamento com as pessoas; também, o fato de ter ido viajar, o que me ensinou o inglês desde o início e que se conecta com o fato de, hoje, estar trabalhando em ambiente empresarial [...] muita coisa aprendi com a experiência e com a necessidade, não veio da minha formação de cursos [...] trabalho com todas as áreas da empresa e posso dizer que foi onde eu adquiri o meu maior conhecimento".	Vida e Profissional.
	Gestor 3	"De forma nenhuma [...] na verdade, do que a gente precisava saber, 50% é suprido (sic) na faculdade de Direito [...] o que eu preciso no meu dia a dia, hoje, pouco se relaciona ao Direito, ao que aprendi na faculdade [...] mas, os cuidados de que tu precisa quando tu é (sic) um advogado de empresa, a administração das coisas, o relacionamento com as pessoas, relacionamento com as áreas, isso é muito mais de procurar outros conhecimentos, que não os oriundos da faculdade de Direito mesmo [...] em minha opinião, tudo faz parte de uma vida só, tu só consegue (sic) construir um bom relacionamento profissional se tu tem (sic), também, um bom relacionamento pessoal, porque o talento da pessoa de administrar a sua vida pessoal se reflete na sua vida profissional [...] ninguém é um monstro na vida pessoal e vai ser uma grande pessoa na área profissional, sempre que tive chefes bons pais, via de regra, foram bons chefes, o contrário também se reflete, acho que está tudo ligado, é tudo uma coisa só".	Vida e Profissional

	Gestor 4	<p>“Eu tinha uma formação da corretora, onde aprendi muito a questão contábil, fiz desde abertura de filial, plano de contas contábil, fazia contabilização [...] e isto deu um diferencial na empresa, porque o pessoal ficava muito restrito, os advogados conseguiam fazer os processos, mas, não conseguiam interagir com as outras áreas, área contábil, com a própria Diretoria, porque a linguagem é outra, a empresa fala em números, a empresa foca em resultados [...] Comecei a implementar, dentro da área de cobrança, ferramentas que aprendi no MBA de Gestão, comecei a dar um aspecto mais financeiro: ‘vamos entrar com um processo, não, perai(sic) isto aqui não tem viabilidade econômica, vou investir tanto, esse dinheiro vai ficar tanto tempo parado, mais os custos de administração destes processos, é inviável [...]’; quando saiu o gerente jurídico, o Presidente me disse: ‘– assume, por enquanto’. Tive a oportunidade, mas, quando ela surgiu, estava formado, no segundo MBA, já tinha uma bagagem anterior [...] tem conexão, porque se você não estudou, se você não teve um suporte, é mais difícil [...] a trajetória de vida te ensina a ser mais paciente, a batalhar e esperar por uma oportunidade e estar preparado, para quando ela chegar”.</p>	<p>Vida, Educativa e Profissional.</p>
	Gestor 5	<p>“Vim de família humilde, paguei do meu próprio bolso a faculdade [...] em relação à minha trajetória profissional, também não troquei muito de organização, como a maioria das pessoas fazem para crescer, entrei na empresa na produção e hoje sou gerente jurídico [...]. Sobre gestão, a faculdade é zero neste aspecto, pegam os códigos, debulham a lei, o resto, quem lê bastante consegue pegar (sic) e quem fica só com o que o professor dá na aula, não sai preparado”.</p>	<p>Vida e Profissional.</p>
	Gestor 6	<p>"A gente precisa ter toda uma noção da contabilidade, da provisão, o pagamento, quando um depósito se converte em pagamento [...]; talvez, tu não vá (sic) atrás do conhecimento formal, agrega pessoas para trabalhar contigo e, junto com isso, para comprar empresa, tu faz (sic) parte de uma equipe interdisciplinar, com financeiro, contador, auditores, advogados externos, o que te obriga a ter uma boa capacidade de relacionamento”.</p>	<p>Vida e Profissional.</p>

	Gestor 7	<p>“Leio muito e faço estes cursos rápidos, como forma de suprir uma formação mais acadêmica [...] sempre houve muito incentivo para cursos de gestão, fiz curso de excel, análise de balanço e demonstrações financeiras, muito subsidiado pela empresa, até o cursinho para lidar com a HP [...] aprendi muito na tentativa: erro e acerto [...] tenho a humildade suficiente para dizer que um facilitador do meu trabalho é porque eu fui inovador [...] benchmarking é fantástico, não tem porque tu inventar (sic) a roda, muito do que eu vi dos departamentos nesses eventos, coloco em prática [...] Na minha formação acadêmica, faltou a parte financeira, demonstração de resultados, análise de balanço, entender operações de hedging, de proteção cambial, exportação e importação, como funciona esta parte econômica [...] o que eu trago de comum, em relação a tudo isso, é a base familiar, sempre, é incrível como ela aparece no meu dia a dia, faz parte das minhas decisões”.</p>	<p>Vida, Educativa e Profissional.</p>
	Gestor 8	<p>"Na faculdade, nós nunca tivemos a mais remota ideia do que era gestão. Tanto que, hoje, é um exercício diário tu exercer (sic) esta nova atividade, a gestão é algo completamente novo, dia a dia trabalhado, buscando informação [...] tu traz (sic) para a tua trajetória profissional os valores que tu construiu (sic), que tu aprendeu (sic) na tua vida [...] valores é (sic) o mais importante de tudo [...] eu conecto minha vida pessoal com a profissional”.</p>	<p>Vida e Profissional.</p>
	Gestor 9	<p>“ As trajetórias educacional e profissional são consequências da tua trajetória de vida. A experiência de vida, essa distinção precisa ser feita, entra desde a questão do berço - e o berço não é o financeiro, é o berço educacional, soube respeitar o pai, a mãe, soube respeitar o colega, isso no fim é que faz a diferença, que demonstra o profissional que ele acaba sendo [...]; o grande segredo, aqui, é a transversalidade e não a horizontalidade ou a verticalidade, o grande desafio, acho que não é nem a separação: academia e mundo real; acho que é a grande separação disciplinar, a formação de qualquer grande</p>	<p>Vida, Educativa e Profissional.</p>

		profissional, hoje, é o quanto antes ele saiba que ele vai ter que aprender as habilidades transversais, que, obviamente, como ser humano, ele vai ter limites, que ninguém vai conseguir ser especialista em tudo, a não ser os grandes gênios, as exceções, mas, essas habilidades transversais vão ser fundamentais para dar suporte na profissão".	
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Trajetória profissional dos gestores jurídicos

Para analisar a trajetória profissional dos entrevistados, questionou-se sobre o primeiro emprego até o atual, a fim de investigar se desenvolveram conhecimento profissional em outras áreas, que não a jurídica, a quem se reportam na organização, quais as lacunas de gestão com que se depararam, nos diversos momentos de sua vida profissional, o papel do gestor jurídico nas empresas e as sugestões para melhoria da qualificação e, ainda, qual seria a trajetória de vida, educacional e profissional ideal de um profissional.

- Do primeiro emprego até o atual

Mais da metade dos gestores jurídicos entrevistados teve trajetória profissional em outras áreas, o que, de certo modo, influencia os saberes utilizados, na sua gestão jurídica.

A Gestora 3 teve experiência na área de recursos humanos, de cobrança e financeira: “[...] meu primeiro emprego foi na Câmara Municipal de Porto Alegre, na área de Recursos Humanos [...] Depois, fui trabalhar em uma empresa de cobrança [...] Entrei, depois (em empresa da área de saúde) na área financeira [...]; quando eu estava em pouco mais da metade da faculdade, abriu uma vaga para analista jurídico, na época, já era analista da parte de contas a receber”.

O Gestor 4 trabalhou em uma corretora de valores: “[...] passei pela área contábil e, depois financeira [...] comecei a procurar no mercado e encontrei oferta de uma empresa para trabalhar no setor jurídico, na parte de cobrança judicial”.

O Gestor 5 iniciou sua carreira na Engenharia, mas, também teve experiência nas áreas de recursos humanos e de treinamento: “com quinze anos fui trabalhar na ferramentaria de uma indústria [...] passei a trabalhar na engenharia de fabricação

da mesma empresa [...] na área de RH, trabalhei em recrutamento e seleção [...] vim para a empresa para ser analista técnico da área de produção [...] surgiu uma oportunidade para ir para a área de treinamento da empresa [...] trabalhei mais dois anos e meio e surgiu uma oportunidade na assessoria jurídica da empresa”.

O Gestor 7 atuou na área bancária: *“[...] comecei a trabalhar com quinze anos de idade como office-boy de banco [...]; quando fiz dezoito anos, fui para uma agência e me tornei caixa”.* No banco, convivendo com diversos tipos de público, desenvolveu a habilidade de lidar com todos os tipos de pessoas: *“[...] desde a pessoa que queria simplesmente fazer um depósito à pessoa que discutia comigo que o valor do pagamento dela estava errado, porque tinha feito horas extras”.*

Já quando estagiava em escritório, adquiriu um saber essencial à gestão jurídica: *“[...] um cliente tinha me pedido o relatório das ações, jurídico interno de um banco, que relatório o quê? Estou preocupado com recurso, vai passar o prazo, eu tenho testemunhas para ouvir amanhã, o cara está tomando meu tempo para fazer relatório, por que isso? O advogado dono do escritório tinha uma habilidade muito grande, advogava para grandes empresas e entendia que isto era importante fazer e nos colocava no caminho – o que adianta tu ter (sic) a vitória, se não for bem comunicada? E se vai ter uma derrota, tu não pode dar (sic) surpresa para o teu cliente, a pior coisa para quem está do outro lado não é valor, mas, a surpresa” [...]* comecei a ter reuniões com gerente financeiro, queria saber porque tinha aquela condenação, qual é o impacto: *‘por que não me avisou antes que eu teria provisionado, agora tu vai tirar (sic) do meu resultado’, coisas deste sentido, ainda na condição de advogado de um escritório, mas que, depois, foi muito útil (sic), quando passei para o outro lado”.*

A Gestora 8 iniciou no comércio e, depois, ingressou na parte administrativa de uma empresa: *“[...] trabalhei com meu pai, depois, com minha sogra, mas, sempre no comércio; primeiro, no gênero de roupas e, depois, alimentício [...]; depois, trabalhei em outra empresa, na parte administrativa, coordenava praticamente quase sessenta pessoas, era uma empresa que terceirizava e que trabalhava com empresas de grande porte, e eu administrava tudo isso, na carteira, como auxiliar, mas, fazendo folha, coordenando contratos, era pessoa-chave na empresa que fazia tudo isso, mas, estudando Direito”.*

Os demais gestores tiveram experiência apenas na área do Direito.

O quadro, que se pode visualizar a seguir, sintetiza as evidências de conhecimento profissional em outras áreas nos gestores entrevistados.

Quadro 21 - Conhecimento profissional em outras áreas

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Conhecimento profissional em outras áreas.	Gestor 3	"Meu primeiro emprego foi na Câmara Municipal de Porto Alegre, na área de recursos humanos [...] Depois, fui trabalhar em uma empresa de cobrança [...] Entrei, depois, em (empresa da área de saúde) na área financeira [...] quando eu estava em pouco mais da metade da faculdade, abriu uma vaga para analista jurídico, na época, eu já era analista da parte de contas a receber".
	Gestor 4	"Comecei em uma cooperativa, como digitador, depois acabei pegando (sic) quartel, tive que sair da empresa, fiquei quase um ano e meio no NPOR e, aí, entrei na corretora de valores, no boom das ações da CRT, como back office, passei pela área contábil e, depois, financeira. [...] Como eu trabalhava na área financeira, sabia que a empresa, em um ou dois anos, iria estar com uma dificuldade muito grande, aí, eu comecei a procurar no mercado e encontrei oferta de uma empresa para trabalhar no setor jurídico, na parte de cobrança judicial".
	Gestor 5	"Com quinze anos, fui trabalhar na ferramentaria de uma indústria, onde trabalhei por quase dois anos e passei a trabalhar na engenharia de fabricação da mesma empresa. Depois, comecei a fazer o curso de Direito e pedi demissão da empresa, mas, não consegui nada no ramo; acabei voltando para a mesma empresa, na área de RH, onde trabalhei em recrutamento e seleção. Daí, a empresa entrou em crise e foi vendida e fecharam a área de recrutamento e seleção; saí de lá e fui para a empresa onde estou hoje. Mas, vim para (a empresa) ser analista técnico da área de produção, fundamentado na experiência que tinha em ferramentaria e na engenharia de fabricação da empresa onde eu estava [...] Como eu tinha boa base de engenharia, fiz algumas melhorias no posto onde trabalhava e galguei outros postos, dentro mesmo da área de produção. [...] Surgiu uma oportunidade para ir para a área de treinamento da empresa [...] Acabei sendo escolhido, trabalhei mais dois anos e meio e surgiu uma oportunidade na assessoria jurídica da empresa e, nesta ocasião, eu estava ingressando no último semestre do curso de Direito".

	Gestor 7	"Comecei a trabalhar com quinze anos de idade, como office-boy de banco [...] quando fiz dezoito anos, fui para uma agência e me tornei caixa, onde pude desenvolver o lidar com o público, desde a pessoa que queria simplesmente fazer um depósito à pessoa que discutia comigo que o valor do pagamento dela, que estava errado porque tinha feito horas extras [...] precisava ter um pouco de jogo de cintura para lidar com o inusitado".
	Gestor 8	"Sempre trabalhei no comércio, trabalhei com meu pai, depois, com minha sogra, mas, sempre no comércio, primeiro no gênero de roupas e, depois, alimentício [...] depois, trabalhei em outra empresa, na parte administrativa, coordenava praticamente quase sessenta pessoas, era uma empresa que terceirizava e que trabalhava com empresas de grande porte, e eu administrava tudo isso, na carteira como auxiliar, mas fazendo folha, coordenando contratos, era pessoa-chave na empresa que fazia tudo isso, mas, estudando Direito [...] surgiu uma oportunidade de estágio na (empresa onde está hoje) e, na época, até fiquei na dúvida se viria ou não; acabei vindo para a empresa".

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Report na organização

Mais da metade dos profissionais entrevistados se reporta, na organização, à Diretoria Financeira, todavia, o que se nota é que existe um certo desconforto em não responder diretamente à Presidência da empresa, como se observa nos relatos.

Refere o Gestor 1: *"hoje, me reporto a um Diretor Financeiro, mas, acaba sendo diretamente ao Presidente, porque há questões que a demanda vem direto da Presidência"*. Já o Gestor 2 menciona que, apesar de se reportar ao Gerente Financeiro, está *"com autonomia bastante grande, na tomada de decisão, em questões legais"*.

A Gestora 3 relata a experiência em diversas empresas por onde passou: *"sempre que tive um diretor não jurídico, sinto que eles ficavam desconfortáveis com essa situação, não sei se é uma percepção minha das empresas [...] Em alguns momentos, já tive subordinação a uma superintendência geral [...] não foi bom ter este meio porque ou acaba tendo que repetir tudo de novo, ou as coisas não chegavam*

exatamente como deveriam chegar, ou nem chegando [...]. Eu percebi que sempre que tinha ligação direta com a Presidência, as coisas fluíam de uma maneira mais tranquila”.

O Gestor 4 esclarece que responde administrativamente para o Diretor Financeiro, no entanto, trata assuntos diretamente com o Presidente: "os assuntos que eu trato ficam restritos ao Presidente e o Diretor não fica nem sabendo”.

O Gestor 5 também apresenta uma situação híbrida: *“como sou Gerente Jurídico, respondo, em tese, para o Diretor de Controladoria e Finanças, mas, na verdade reporto ao CEO e à toda a Diretoria”.*

O fato de a maioria dos gestores não se reportar, na organização, direta e exclusivamente ao Presidente, ou mesmo, serem tratados como órgãos independentes, não está no escopo deste trabalho, contudo, é um indicativo de uma percepção de imaturidade na gestão em que se encontram os gestores jurídicos, surgindo como uma oportunidade de estudo para futuros pesquisadores.

O quadro, que se vê a seguir, traz, nas suas conclusões, as diversas categorias de report.

Quadro 22 - Report na organização

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Report formal à Diretoria Financeira.	Gestor 1	“Hoje, me reporto a um Diretor Financeiro, mas, acaba sendo diretamente ao Presidente, porque há questões que a demanda vem direto da Presidência”.
	Gestor 2	“Me reporto para o gerente financeiro [...] mas, estou, hoje, com autonomia bastante grande, na tomada de decisão, em questões legais”.
	Gestor 3	“Tenho um Diretor Administrativo Financeiro, via de regra, o meu contato é com ele, mas, tem algumas coisas que acabam sendo direto com o Presidente”.
	Gestor 4	“Respondo administrativamente para o Diretor Financeiro [...] alguns assuntos, direto para o Presidente”.
	Gestor 5	“Como sou gerente jurídico, respondo, em tese, para o Diretor de Controladoria e Finanças, mas, na verdade, reporto ao CEO e à toda a Diretoria”.
Report formal à Diretoria Jurídica.	Gestor 8	“Para o meu Diretor Jurídico”.
Report formal à Presidência.	Gestor 6	“Direto ao Presidente”.
	Gestor 7	“Reporto diretamente ao Presidente”.
	Gestor 9	“Report matricial, reporto no Brasil para o Presidente, na Holanda, para o General Counsel e para a Vice-Presidente jurídica e mais o Vice-Presidente de compliance”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Lacunas de gestão na vida profissional

Percebeu-se, pelas entrevistas, que a maior lacuna na trajetória profissional dos entrevistados foi a ausência de conhecimento em gestão de pessoas e de processos, como relata o Gestor 1: “[...] em um primeiro momento, a grande questão foi o que é um departamento jurídico, agora tu é (sic) o coordenador da área, tem que sair da casinha (sic), chega de pensar em processo, tem que cuidar de administrar a carteira, o que eu tenho, qual o meu objetivo”.

O Gestor 2 salientou a dificuldade em lidar com estagiários: “[...] ao mesmo tempo, demonstrando que tu é (sic) chefe dele e que ele tem que te obedecer, sempre com muito jogo de cintura, o que se adquire com a experiência [...] hoje, posso dizer que aprendi bastante e consigo ter este equilíbrio [...] foi um aprendizado que acho que é necessário, tu passa (sic) por isso para aprender”.

A Gestora 3 mencionou, por sua vez, a “falta de experiência técnica em relação a administrar pessoas, administrar orçamentos, a lidar com vaidades”.

O Gestor 5 falou sobre a lacuna de organização: “[...] não me considero uma pessoa muito organizada, então, tenho que ter esta organização nas pessoas que trabalham comigo [...] designei uma pessoa que prepara o orçamento e me dá para revisar, por exemplo [...] percebo que priorizo as atividades jurídicas do que as atividades de gestão da área”.

A Gestora 8 apontou a ausência do conhecimento de gestão, em geral: “a falta do conhecimento em gestão, tu não nasce (sic) gestor, tu nunca teve (sic) uma preparação, não teve uma cadeira na faculdade, não teve nada [...] também, não entender a rotina dos outros departamentos, um exemplo bem simples:, tu não entender (sic) como é a rotina do departamento de crédito, não entender como ele contabiliza, tu não vai (sic) conseguir realizar o teu melhor, se não tiver a noção por onde transita o teu trabalho”.

Além de saberes referenciais de competência em gestão, também, os respondentes sinalizaram a falta de conhecimento multidisciplinar, como refere o Gestor 4: “[...] sempre senti muita falta, na minha formação, da questão tributária [...] existe uma lacuna muito grande na nossa formação de advogado, na questão tributária [...] eu vejo, hoje, que o contador está mais próximo do Direito Tributário do que o advogado [...] o erro em um cadastro de produto pode dar um processo de

milhões [...] já fiz vários cursos de Direito Tributário, mas, não adianta, tu não sai (sic) do chão”.

O Gestor 9 situa as lacunas de gestão jurídica, através de dois grandes desafios: *“a primeira técnica não jurídica, o que eu deveria estar sabendo, ter estudado em administração, em contabilidade, em financeiro, em sociologia, em filosofia, talvez, nestes dois ângulos, um mais econômico-financeiro contábil e o outro, mais humano-filosófico sociológico e o segundo, é como que esta atividade está inserida na organização, na cultura organizacional”.*

O quadro a seguir enumera as principais lacunas de gestão, promovendo o elo entre as evidências nas entrevistas e as conclusões sobre o tópico.

Quadro 23 - Lacunas de gestão jurídica

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Gestão de pessoas e processos.	Gestor 1	"Em um primeiro momento, a grande questão foi o que é um departamento jurídico, agora tu é (sic) o coordenador da área, tem que sair da casinha (sic), chega de pensar em processo, tem que cuidar de administrar a carteira, o que eu tenho, qual o meu objetivo".
	Gestor 5	"Uma lacuna minha é que eu não me considero uma pessoa muito organizada, então, tenho que ter esta organização nas pessoas que trabalhavam comigo [...] designei uma pessoa que prepara o orçamento e me dá para revisar, por exemplo [...] percebo que priorizo as atividades jurídicas do que as atividades de gestão da área".
	Gestor 3	"Falta de experiência técnica em relação a administrar pessoas, administrar orçamentos, a lidar com vaidades".
	Gestor 8	"A falta do conhecimento em gestão, tu não nasce (sic) gestor, tu nunca teve (sic) uma preparação, não teve (sic) uma cadeira na faculdade, não teve(sic) nada [...] também não entender a rotina dos outros departamentos, um exemplo bem simples: tu não entender (sic) como é a rotina do departamento de crédito, não entender como ele contabiliza, tu não vai (sic) conseguir realizar o teu melhor, se não tiver a noção por onde transita o teu trabalho".
	Gestor 2	"Saber como lidar com estagiários, por exemplo, ao mesmo tempo demonstrando que tu é (sic) chefe dele e que ele tem que te obedecer, mas, sempre com muito jogo de cintura, o que se adquire com a experiência".

	Gestor 7	"Gestão de pessoas".
Conhecimento contábil e tributário.	Gestor 4	"Eu sempre senti muita falta, na minha formação, da questão tributária [...] existe uma lacuna muito grande, na nossa formação de advogado, na questão tributária [...] eu vejo, hoje, que o contador está mais próximo do Direito Tributário do que o advogado [...] o erro em um cadastro de produto pode dar um processo de milhões [...] já fiz vários cursos de Direito Tributário, mas não adianta, tu não (sic) sai do chão".
	Gestor 8	"Tu não tem (sic) noção de contabilidade".
Estudos nas áreas econômico-financeira e humano-filosófica e como a atividade jurídica está inserida na organização, na cultura organizacional.	Gestor 9	"As lacunas, talvez, têm diversos segmentos, a primeira técnica não jurídica, o que eu deveria estar sabendo, ter estudado em administração, em contabilidade, em financeiro, em sociologia, em filosofia, nestes dois ângulos, um mais econômico-financeiro contábil e o outro mais humano-filosófico sociológico, e o segundo é como que esta atividade está inserida na organização, na cultura organizacional; estes foram os dois grandes desafios".

Fonte: Elaborado pelo autor.

- O papel do gestor jurídico nas empresas

As entrevistas evidenciam que o papel do gestor jurídico corporativo está fundado em quatro pontos principais: (i) dar suporte jurídico ao negócio; (ii) mapear a empresa e as operações, alertando sobre riscos legais e econômicos e propondo alternativas, quando possíveis; (iii) realizar a gestão da equipe e dos serviços jurídicos e (iv) ter performance, com integridade.

O primeiro ponto - dar suporte jurídico ao negócio - aparece na fala do Gestor 1: *"encontrar no jurídico uma forma de apoio e, para buscar, tem que dar a solução, não basta dizer não"*. O Gestor 2 aponta que o gestor jurídico deve adotar uma postura proativa, *"descobrimos nichos e áreas que possam ser melhoradas"*. A Gestora 3 também reforça a postura proativa, através de sua proposta de *"ajudar o SAC, ajudar a cobrança, criar regras, fazer treinamentos"*.

Neste suporte jurídico ao negócio, o Gestor 7 destaca o papel do gestor jurídico, como um executivo da empresa: *"postura do advogado de entender o negócio, qual é o escopo da empresa e que ela vive de resultados"*, visão que é compartilhada pela Gestora 8: *"entender a estratégia e estar direcionando a equipe para onde está a estratégia da empresa [...]. É o agir corporativamente"*.

O segundo ponto - mapear a empresa e operações, alertando sobre riscos legais e econômicos e propondo alternativas, quando possíveis - fundamenta a visão econômica, bem demonstrada pela narrativa do Gestor 2: *“sempre evitando riscos e pagamento de valores, por parte da empresa, que podem ser evitados”* e da Gestora 3: *“fazer com que não percam dinheiro, resultado [...] Processo é custo; para mim, vale a pena fazer prevenção”*.

O Gestor 4 menciona que este papel de mapear a empresa, operar e alertar sobre os riscos, deve ser sempre alinhado com o negócio e com a estratégia da organização: *“[...] guardião de riscos é a pessoa que vai colocar o pé no freio, mas não muito, sempre dando uma alternativa, o que a empresa quer fazer, tem risco, mas, se fizer dessa forma aqui, tem menos risco e aí, mensurar [...] este é o papel geral do gestor jurídico”*.

E esta postura de alinhamento do gestor jurídico à estratégia da empresa integra o time jurídico com as outras áreas, como bem aponta o Gestor 5: *“[...] hoje, na primeira reunião, onde vão discutir se vão produzir sapato ou cortina, o jurídico está junto. Aqui, na empresa, nós, do jurídico, conseguimos mostrar para a direção que estávamos facilitando o trabalho deles [...] a gente acabou virando parte da equipe de M&A, até então, a gente entrava só no fim do processo”*.

O gestor jurídico deve ter, de forma complementar, conhecimentos e habilidades em gestão e conhecimentos específicos em Direito, como observa o Gestor 6: *“[...] não dá para se afastar e ficar só na gestão, porque no contrato, tu vai (sic) te envolver, na estratégia de um processo, também”*.

Para desempenhar este papel proativo, é necessário executar a gestão da equipe e dos serviços jurídicos, segundo ressalta o Gestor 4: *“dar segurança para a equipe, metas, acompanhamento, feedback, controle, produtividade, tem que incentivar a equipe a se aperfeiçoar, manter a equipe motivada”*; para o Gestor 6, é imprescindível *“trabalhar a equipe para conhecer a organização, ela identificar e apontar as questões que estão erradas para consertar, o principal é o preventivo”*.

O quarto ponto - performance com integridade - complementa os demais, como observa o Gestor 9: *“quando a gente começa a governança, olha governança, compliance e risco [...] e aí, entro numa curiosidade do risco, que foi um aprendizado que tive com um aluno meu, alguém que, talvez, está seguindo meus passos, não é o risco pelo risco de não dar certo, é o risco pelo risco de dar certo. Quando se fala em risco, o risco é se der errado, o que vai acontecer e, muitas vezes, não se olha o*

conceito da palavra risco, que é o se der certo, o que vai acontecer e se a instituição vai estar preparada para ter sucesso [...] esse aspecto do risco é muito importante. A questão do gestor jurídico é fazer com que as coisas tenham um desenho correto e que possa ter performance com integridade [...] essa é a tese do antigo General Counsel, da General Electric, no tempo do Jack Welch, que fala exatamente como é que eu tenho performance e, ao mesmo tempo, integridade; talvez, o papel do gestor jurídico seja o de estabelecer os elementos próprios, onde a instituição possa ser lucrativa ou que cumpra com os seus objetivos sociais [...] com alta performance e que, ao mesmo tempo, tenha integridade nos seus quadros [...] com ética, com respeito às regras”.

O quadro que se pode observar, a seguir, categoriza todos os pontos supracitados.

Quadro 24 - Papel do gestor jurídico

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Dar suporte jurídico ao negócio.	Gestor 1	"As pessoas encontram no jurídico uma forma de apoio e, para buscar, tem que dar a solução, não basta dizer não".
	Gestor 2	"Mapear a empresa e os departamentos, descobrindo nichos e áreas que possam ser melhoradas".
	Gestor 3	"Ajudar o SAC, ajudar a cobrança, criar regras, fazer treinamentos".
	Gestor 7	"Postura do advogado para entender o negócio, qual é o escopo da empresa e que ela vive de resultados".
	Gestor 8	"Entender qual é a estratégia da empresa [...] agir corporativamente".
Mapear a empresa e operações, alertando sobre riscos legais e econômicos e propondo alternativas, quando possíveis.	Gestor 2	"Alertar sobre os riscos legais existentes [...] sempre evitando riscos e pagamento de valores, por parte da empresa, que podem ser evitados".
	Gestor 3	"Fazer com que não percam dinheiro, resultado [...] Processo é custo, para mim, vale a pena fazer prevenção".
	Gestor 4	"Guardião de riscos, é a pessoa que vai colocar o pé no freio, mas não muito, sempre dando uma alternativa, o que a empresa quer fazer, tem risco, mas, se fizer dessa forma aqui, tem menos risco e aí, mensurar".
	Gestor 5	"Auditoria dos temas legais e jurídicos, fiscalizar se todas as relações da empresa estão dentro do que é legal, jurídico e não expõem a empresa".

	Gestor 6	“O nosso papel é prevenir, identificar todas as oportunidades de contingência, dentro da organização; isso tem um lado negativo, porque te (sic) obriga a participar muito de reuniões, o mundo corporativo é muita reunião, não dá para ocupar o tempo todo em reunião, porque tem que parar para ler, para desenvolver.
	Gestor 7	"As companhias passaram a perceber que, em um país como o nosso, totalmente judicializado, [...] a parte preventiva é fundamental".
Gestão de equipe e de serviços jurídicos.	Gestor 4	"Internamente, é dar segurança para a equipe, metas, acompanhamento, feedback, metas, controle, produtividade, incentivar a equipe a se aperfeiçoar, manter a equipe motivada".
	Gestor 5	"Primeiro, fazer fluir as atividades jurídicas nas equipes".
	Gestor 6	"Trabalhar a equipe para conhecer a organização, identificar e apontar as questões que estão erradas para consertar, o principal é o preventivo".
	Gestor 8	"Estar direcionando a equipe para onde está a estratégia da empresa".
Performance, com integridade.	Gestor 9	“Não é o risco pelo risco de não dar certo, é o risco pelo risco de dar certo. Quando se fala em risco, o risco é se der errado o que vai acontecer e, muitas vezes, não se olha o conceito da palavra risco, que é o se der certo, o que vai acontecer e se a instituição vai estar preparada para ter sucesso [...] é fazer com que as coisas tenham um desenho correto e que possa ter performance, com integridade [...] estabelecer os elementos próprios, onde a instituição possa ser uma instituição lucrativa ou cumpra com os seus objetivos sociais [...] com alta performance e que, ao mesmo tempo, tenha integridade, nos seus quadros [...] com ética, com respeito às regras”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Perfil, saberes e trajetória de vida, educacional e profissional ideal de um gestor jurídico

Esta foi a maior contribuição das entrevistas para o trabalho e atendeu a um dos objetivos gerais - o de estabelecer um referencial de conhecimentos, de habilidades e de atitudes capazes de produzir competência em ação, nominados, para efeito deste trabalho, como *referenciais de competência*.

A opinião dos gestores entrevistados resume: (i) ter atitude, caráter e valores; (ii) experiência em ambiente corporativo; (iii) conhecimento generalista; (iv) ser positivo; (v) conhecimento em administração/gestão; (vi) conhecimento em contabilidade, finanças e economia; (vii) conhecimento em gestão de pessoas/habilidades no relacionamento interpessoal; (viii) foco em resultados; (ix) vivência no exterior/fluência em outras línguas; (x) serenidade; (xi) perfil batalhador; (xii) saber lidar com adversidades; (xiii) pós-graduação em Direito Empresarial; (xiv) comprometimento; (xv) saber assumir riscos; (xvi) ter disposição para aprender e (xvii) bom raciocínio.

O quadro subsequente apresenta todas as evidências que relacionam as manifestações dos gestores jurídicos entrevistados, com estas conclusões.

Quadro 25 - Referenciais de competências do Gestor Jurídico

Conclusões	Fonte	Evidências na entrevista
Ter atitude/caráter/valores.	Gestor 1	"Sempre priorizei não o conhecimento jurídico, mas, a atitude de resolver, de saber fazer as coisas, que possa executar bem as coisas, que saiba planejar, que saiba executar [...] humildade, atitude e capacidade de colocar em prática, o que tenha sido planejado".
	Gestor 6	"Busca no caráter, tentar ver a trajetória de formação".
	Gestor 7	"Há, hoje, ferramentas que o RH aplica e que têm que ser usadas; durante muito tempo, só analisei o currículo jurídico e deleguei outras questões [...] . Aprendi a respeitar um primeiro aspecto, não converso com estas pessoas sem que elas passem pelo RH [...] não adianta conhecimento acadêmico, se não tiver atitude, com uma semana de casa eu coloco na frente do Presidente da Companhia, comigo não tem isso, tem que saber o que fazer [...] ética, não no sentido só do que a gente aprende em casa, tu não mexe (sic) no que é teu, que tenha caráter. É uma ética no sentido mais amplo, não confundo com ausência de malícia, gosto de trabalhar com pessoas saudavelmente ambiciosas".
	Gestor 8	"Tem que ter valores, não só na vida pessoal, como profissional, não me adaptaria a trabalhar com alguém cujos valores eu não acredito e, casualmente, são os mesmos da empresa".

Experiência em ambiente corporativo.	Gestor 1	"Tem que ter uma aptidão de gostar de negócio, saber que ele não é um advogado para abrir um processo, tem que ser um advogado preocupado primeiro com o negócio, saber entender o negócio e como ele pode dar a sua contribuição para o resultado da empresa".
	Gestor 2	"Que entenda um ambiente corporativo [...] que está agregando valor".
	Gestor 5	"Se já tem uma boa vivência com o Direito de empresa".
	Gestor 6	"Se for coordenador, teria que ver a bagagem dele, dentro da empresa, no que acabou se desenvolvendo, se tinha noção de processos, não o processo judicial, mas, os procedimentos, a disposição para acompanhar este tipo de questão".
	Gestor 7	"Preciso de alguém que já tenha tido contato com o mundo corporativo, seja de jurídico interno ou como advogado".
	Gestor 8	"Que conheça o negócio".
Conhecimento generalista.	Gestor 1	"Tem que ter um conhecimento generalista".
	Gestor 9	"Conhecimento generalista, dentro do Direito [...] alguém que, durante a formação, teve uma formação generalista muito forte [...] que conseguiu construir, na sua carreira, uma visão generalista das questões, não pode ter focado apenas em uma trajetória".
Ser positivo.	Gestor 1	"Tem que ser um cara positivo".
Conhecimento em administração/gestão.	Gestor 1	"Conhecimento generalista de administração [...] saber se estruturar, ter uma forma de planejamento".
	Gestor 2	"Noção muito boa de Administração".
	Gestor 3	"Alguém com formação em Administração, também [...] as questões de gestão mesmo, porque já vi ótimos profissionais jurídicos, mas, que não conseguem enxergar a empresa, como um todo".
	Gestor 4	"Na gestão de departamento jurídico é mais importante ter o conhecimento em administração".
	Gestor 5	
	Gestor 6	
	Gestor 7	"Ser organizado, saber delegar".
	Gestor 8	
	Gestor 9	"Entrar nas questões de governança, de risco, de ética, então, este gestor vai ter que ter os conceitos da administração [...] vai ter que ter os conceitos da psicologia".
Conhecimento em contabilidade.	Gestor 1	"Conhecimento generalista de contabilidade".
	Gestor 3	"Uma experiência contábil, eu mesmo sinto falta na área tributária, sinto falta de saber do ativo, do passivo, porque isto aparece muito no dia a dia da gente".

	Gestor 4	"O gestor do jurídico tem que ter uma noção, no mínimo, contábil".
Conhecimento em finanças.	Gestor 1	"Conhecimento generalista de finanças".
	Gestor 2	"Preocupado com custos".
Conhecimento em economia.	Gestor 2	"Noção muito boa de economia".
	Gestor 9	"Ter os conceitos da economia".
Conhecimento de gestão de pessoas/relacionamento interpessoal.	Gestor 1	"Conhecimento em gestão de pessoas [...] tem que poder inspirar que as pessoas façam o melhor de si pelo líder, que façam as suas atividades inspiradas em ti".
	Gestor 2	"Pessoa que sabe se relacionar [...] porque está tratando com pessoas de diversos cargos, educações, níveis financeiros diferentes, tratar todo mundo da mesma forma".
	Gestor 3	"Característica importante é ter contatos, nós não somos sozinhos e, quando estamos dentro de uma empresa, é mais importante ainda ter relacionamentos, poder contar com alguém para te ajudar, com opinião de outros, é um cargo, via de regra, muito solitário".
	Gestor 4	"Formações complementares e gestão de pessoas".
	Gestor 5	"Ter um excelente relacionamento interpessoal, inclusive, nos diversos níveis hierárquicos".
	Gestor 6	"Saber se relacionar".
	Gestor 7	"Talvez, a mais importante: saber lidar com pessoas".
	Gestor 8	"Tem que ter vida, se não tem vida, ele não entende das pessoas que convivem com ele[...] E tem que ser um cara que tenha um bom relacionamento".
	Gestor 9	"A formação deste gestor jurídico deve ser muito mais humanística, que ele tenha a vivência dos relacionamentos pessoais [...] competências de relações humanas, o que entra na psicologia, na filosofia, na sociologia, no comportamento humano".
Foco em resultado.	Gestor 1	"Ser uma pessoa focada em resultado, saber onde pode agregar valor".
Vivência no exterior/fluência em outras línguas.	Gestor 2	"Que tenha inglês fluente pelo menos, gosto particularmente de pessoas que tenham tido uma experiência fora".
	Gestor 5	"A língua estrangeira tem sido um requisito para todo mundo".

Serenidade.	Gestor 3	"A maior questão que o advogado interno tem que ter é a tranquilidade, quando a casa está caindo, está tudo desmoronando na tua volta, tem que ser o alicerce, tem que dizer: calma".
Perfil batalhador.	Gestor 4	"De vida, aquela pessoa que batalhou desde o início, que correu atrás, que batalhou; dou preferência, por exemplo, para quem pagou o seu curso, trabalhava e estudava, vejo que aquele profissional que só estuda, na maioria das vezes, não se adapta a trabalhar em empresa, só para concurso".
Saber lidar com adversidades.	Gestor 5	"Saber lidar com as adversidades, porque as pessoas, em um momento de adversidade ou de pressão, reagem de uma forma".
Pós-graduação.	Gestor 5	"Pós-graduação voltada ao Direito Empresarial".
	Gestor 6	"Na parte educacional, ver se fez alguma pós-graduação".
Comprometimento.	Gestor 5	"Comprometimento, a pessoa que, se tu entrega qualquer tarefa, a abraça; costume dizer que é mais fácil ensinar o Direito para quem tem as características boas nestes aspectos; ou alguém que saiba muito do Direito, mas, não tenha esta característica, porque a característica é endêmica de uma pessoa, ela desenvolve por uma aptidão dela, é difícil tu mudar (sic) uma característica dessa [...] tem que estar comprometido".
	Gestor 6	"Esse pessoal que não para em nenhum lugar, aqui, também, acabamos não contratando".
	Gestor 7	"O que ela quer do futuro; se é uma pessoa de passagem; não sei se vale a pena dedicar tempo e dinheiro com recurso da companhia que não é teu, que é precioso".
Saber assumir riscos.	Gestor 5	"Não tem coisa pior para uma empresa do que um advogado que não sabe assumir riscos [...] é muito fácil ser um advogado que diz não para tudo".
Disposição para aprender.	Gestor 6	"Na parte da educação, o melhor é a disposição para aprender".
	Gestor 8	"Com relação à trajetória educacional, alguém que está buscando, que está em contato com o dia a dia, um cara mais terreno, não digo com MBA, mas, que está se atualizando, constantemente".
Bom raciocínio.	Gestor 8	"Não necessariamente que tenha que ser tão bom tecnicamente falando, mas, tem que ter uma lógica boa, um bom raciocínio".

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as sugestões dos entrevistados orbitam pelo desenvolvimento de uma visão multidisciplinar de conhecimentos de gestão. Em relação aos saberes, para o desenvolvimento desse novo olhar, colheram-se os caminhos propostos pelos gestores jurídicos entrevistados.

De acordo com o Gestor 1, *“estes cursos tipo LLM, trabalhando com visão multidisciplinar, sob vários focos, é (sic) um caminho. O ensino jurídico na faculdade deveria mudar o currículo, repensar toda a estrutura de ensino, sair desse negócio de processo, de litigância, ter outras cadeiras como negociação; o advogado, a cada momento, está negociando e não há nada, hoje, na faculdade, sobre método para negociar, o que fazer, parte um pouco do ensino e um pouco da vontade da pessoa de querer esta carreira.”*

O Gestor 3 sugere que esses temas sejam tratados como disciplina da faculdade de Direito, entretanto, frisa que é necessário, primeiro, contextualizar os alunos *“que refiram este tipo de coisa, este tipo de mundo, este tipo de realidade, este tipo de mercado para os estudantes [...] que consigam pensar na carreira corporativa como uma realidade”*.

Para o Gestor 4, é indispensável que o advogado corporativo busque conhecimento multidisciplinar, em nível de pós-graduação: *“tem que ter uma formação em gestão, se ele for um advogado, não vai ter sucesso dentro de uma empresa; tem que ser um administrador com conhecimento jurídico. A minha sugestão, para quem quer ser um gerente jurídico, ou um diretor jurídico, é se especializar em uma área dentro do Direito, como optei por Direito Empresarial, contratos e demais áreas, é preciso conhecimento, no mínimo, básico e ser bem assessorado [...] eu aconselharia: quer entrar na carreira? Faz (sic) o Direito e já vai (sic) para um pós em Administração ou em Contábeis [...] No nosso curso de Direito, hoje, você não sai preparado para nenhuma área, na verdade, nós somos bacharéis, não advogados”*.

Na opinião do Gestor 7, é fundamental o aprendizado em gestão de pessoas: *“eu aprendi e li que o que tem de comum nos grandes executivos são essas coisas básicas, como administrar pessoas e uma administração do tempo fantástica [...] a minha vida está calcada em quatro pilares, que têm que estar equilibrados. É o meu trabalho, de onde eu tiro o meu sustento; a minha saúde; a minha família e a minha vida espiritual, chame de religião, chame do que quiser, mas, é a serenidade, o estar*

bem consigo mesmo, quando tu privilegia (sic) um desses pilares, em detrimento de outro, a casa sobe torta”.

Segundo o Gestor 9, resulta de uma escolha de que tipo de gestor jurídico o profissional pretende ser: *“ele tem que ter o norte jurídico, aí, entram dois pontos: ele pode ser um gestor jurídico, mais humano, que desenvolva competências na área de gestão de pessoas, filosofia, sociologia, ou pode ser um gestor jurídico mais para o lado financeiro, que vai entender de direito tributário, de contabilidade, de economia [...] ele tem que ter estas habilidades e conseguir navegar entre as áreas da companhia e ter o conhecimento do que são essas áreas e quais as necessidades que têm, para que consiga formar uma equipe que possa dar contribuição para isso”.*

No quadro a seguir, demonstra-se, de forma complementar ao anterior, uma proposta de caminho dos gestores para a aquisição dos saberes referenciais de competência de gestão jurídica.

Quadro 26 - Qualificação do gestor jurídico

Conclusão	Fonte	Sugestão de caminho para aquisição dos saberes
Desenvolvimento de visão multidisciplinar e conhecimento de gestão.	Gestor 1	<i>“LLM em Direito Empresarial e/ou mudança de currículo da faculdade de Direito”.</i>
	Gestor 2	<i>“Curso de economia, noções de contabilidade, conhecimento em Direito Tributário”.</i>
	Gestor 3	<i>“Disciplinas durante a faculdade”.</i>
	Gestor 4	<i>“Pós-graduação em outras áreas (administração ou contábeis)”.</i>
	Gestor 5	<i>“MBAs em gestão”.</i>
	Gestor 6	<i>“Formação em Direito Corporativo e áreas afins”.</i>
	Gestor 7	<i>“Gestão de pessoas e o desenvolvimento de quatro pilares: trabalho, saúde, família e espiritualidade”.</i>
	Gestor 8	<i>“Cadeira na faculdade de gestão de pessoas”.</i>
	Gestor 9	a. <i>“Linha humana, desenvolver gestão de pessoas, filosofia e sociologia;</i> b. <i>Linha financeira, desenvolver conhecimento em Direito tributário, de contabilidade e economia”.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Conexão entre as trajetórias

Para a identificação, na visão de cada entrevistado, das conexões sobre as três trajetórias, os respondentes foram convidados a classificar quais os saberes

entendem como relevantes na aquisição dos referenciais de competência necessários à gestão jurídica, entre os saberes teóricos (adquiridos pela educação formal); saberes do meio (saber adaptar-se, saber agir, adquiridos pela experiência profissional); saber-fazer operacional (conquistado pela experiência profissional); saber-fazer experiencial (vivenciado na experiência social) e o saber-fazer cognitivo (saber raciocinar) e se são adquiridos, de forma mais preponderante, na trajetória de vida, educacional ou profissional.

Os gestores jurídicos se dividiram, entre a classificação dos saberes, muito em face de suas próprias trajetórias. Verificou-se uma leve inclinação pelo saberes do meio, que são adquiridos através do contexto empresarial e da trajetória profissional. Após, prevaleceram os saberes teóricos, seguidos dos cognitivos e, com menor expressão, os saberes operacionais e experienciais - da experiência social.

As conclusões dos entrevistados serviram como validação das questões postas anteriormente, sobre as formas de aquisição dos saberes referenciais de competência e que apontaram a trajetória profissional e de vida como evidência, na fala dos entrevistados, o que mostra que há espaço para o desenvolvimento destes saberes, na trajetória educacional.

Os gestores jurídicos atribuíram maior peso à trajetória de vida e, praticamente, estabeleceram uma equivalência entre a trajetória profissional e a educacional, como forma de aquisição de referenciais de competência. Essa leitura aponta o nível de importância que os gestores deram às experiências de vida, como trabalhar em outras áreas no início da vida profissional, ou mesmo, ter experiências no exterior.

- Olhar de um administrador

Na trajetória de entender o papel do gestor jurídico corporativo, também, foi entrevistado um profissional com formação em Administração e que trabalha como especialista em controles internos e compliance, em um departamento jurídico corporativo, convidado a discorrer sobre como vê o conhecimento de gestão no advogado.

Refere o administrador que *“a questão corporativa puxa, primeiro, pelas relações humanas; tem que ter visão, determinadas habilidades de gestão, no que*

tange ao tratamento com as pessoas, visão de processo de 180°, visão ampliada, não só ter o escopo focado no dia a dia, mas, no amanhã, a longo prazo, em como vai estar a instituição e conhecer o processo. E, basicamente, a relação entre os envolvidos, todos os stakeholders, não só do ponto de vista vertical, mas, horizontal, que possa saber como conduzir várias áreas [...] quem tem a responsabilidade de colocar no formato regulamentação, legislação [...] é visto como alguém que vem para interromper uma caminhada, principalmente, se olharmos pelo ponto de vista comercial [...]; vejo a questão da gestão como o maestro que está na frente da orquestra, ele não precisa saber tocar todos os instrumentos, mas, precisa saber o que aqueles instrumentos produzem de som e conhecer música e, aí, ele vai articulando quem entra em que momento e em que intensidade, quantos podem, juntos, desenvolver partes da música”.

Ilustrando através de um quadro, os principais pontos, segundo a visão do administrador, sobre o advogado corporativo que desempenha cargo de gestão, são:

Quadro 27 - Perfil do gestor corporativo

<p>Visão ampliada; Habilidades de gestão, principalmente, interpessoais; Visão sistêmica dos processos da empresa; Pensamento a longo prazo; Conhecimento multidisciplinar, para dar suporte a várias áreas.</p>
--

Fonte: Elaborado pelo autor

5 RELAÇÃO ENTRE OS DADOS COLETADOS E A TEORIA DE COMPETÊNCIAS

Para analisar a relação entre as vivências e as opiniões relatadas pelos gestores jurídicos nas entrevistas e o referencial teórico da área de competências, são reproduzidos trechos das narrativas dos entrevistados, estabelecendo a ligação, com as colocações feitas pelos diversos autores.

Muitos dos entrevistados referiram, genericamente, competências de Administração, de Economia e outras matérias; para fins deste tópico, privilegiam-se, apenas, as referências que foram verbalizadas, de forma específica, em relação aos assuntos tratados.

O Gestor 7 narra uma situação inusitada, em que foi “[...] *duas vezes demitido no mesmo dia e promovido no outro dia, de manhã*”. Percebe-se a relação entre a lógica do evento e a aplicação teórica, relatando, ao máximo possível do evento, para privilegiar o *contar histórias*, como forma de melhor se apropriar da noção de contexto:

“[...] não me esqueço, este é um episódio muito interessante, onde (sic) eu fui duas vezes demitido no mesmo dia e promovido no outro dia, de manhã [...] pela manhã, já havia uma pressão do meu gerente antigo para reduzir custos, em um jurídico de cinco advogados, ele me chamou e outra advogada, que fazia trabalhista e disse: ‘vou terceirizar a área trabalhista, mas fico com o cível, com a parte regulatória’ [...] Eu disse: ‘tudo bem, vamos embora’, mas, puxa, um ano e meio que eu estava na condição de empregado, tinha filho pequeno, recém-nascido, mas tranquilo, absorvi, terminei meus prazos do dia; às quatro horas da tarde, o executivo e mais o Presidente da empresa nos chamam a todos os cinco, e diz: ‘estão todos demitidos!’ Fui demitido pela segunda vez, no mesmo dia. Inclusive, aquele gerente jurídico, que teve a ideia de, para salvar o jurídico, terceirizar uma parte. E, nesta hora, eu disse: ‘mas, quem é que vai tocar o contencioso?’ **[percebe-se aqui, o tomar a iniciativa, de Zarifian (2001), o assumir responsabilidades diante das situações com que se depara]**. ‘Tem aqui mais de trezentas ações [...] alguém precisa fazer isto’. De certa forma, tomei pé da reunião **[segundo o mesmo Zarifian (2001), é preciso intervir e conduzir a solução, mesmo em um ambiente sob pressão]**. O gerente ficou branco, a outra colega quis bater boca, o outro que tinha entrado há pouco só se preocupava em perguntar quando é que eu recebo; e eu disse: ‘não, alguém precisa trabalhar, quem é que vai fazer estes processos?’. E

continuei, ‘nós podemos, nós fazemos um escritório’ – não tinha conversado antes, combinado nada com ninguém **[É o que Zarifian (2001) chama de inventar uma resposta dada à dinâmica do evento]** – mas, avancei neste sentido e me comprometi: ‘amanhã, apresentamos um projeto de como isso pode funcionar, a expertise do conhecimento nós temos, vocês tem aí uma biblioteca que é da empresa e não vai servir para ninguém, pode nos fazer a preço contábil os computadores’ **[Le Boterf (2003) defende que o profissional deve saber mobilizar os recursos pessoais e os recursos do meio]**. E, de fato, fui para casa, conversei com minha esposa: ‘olha, mudou o cenário, não temos mais um valor certo por mês, não temos mais plano de saúde, precisamos readequar [...]’ e, dali, fui para a mesa, com uma folha de papel almaço, para desenhar; ‘depois da parte pessoal, como é que podíamos fazer funcionar o escritório?’ Fiquei até às três da manhã pensando em todas as possibilidades: do lado da filial tem uma sala para alugar, posso usar os malotes, isso reduz custo, colocando tudo na ponta do lápis **[conforme Le Boterf (2003), não só mobilizar os recursos, mas, saber combinar e integrar os saberes múltiplos; não basta alocar os recursos, mas sim, organizá-los e empregá-los, para a realização de uma atividade profissional]**. Às seis horas da manhã, estava de pé, [...] Fui para a empresa e fui o primeiro a ser chamado – nem sei se alguém mais iria, estava todo mundo demitido mesmo, me chamaram e perguntaram: ‘como está o pessoal?’, ‘Tá todo mundo triste’. Levei meu papelzinho de almaço debaixo do braço e, perguntado sobre o plano, respondi: ‘Nós já temos’ – não tinha nem conversado com os outros ainda, comecei a analisar o cenário do jurídico **[saberes do meio, segundo Le Boterf (2003), conhecimento sobre os processos da empresa, a estrutura, as características de produtos e de serviços, a distribuição, os saberes procedimentais de como deve ser feito]** de como o plano ia reduzir custo para a empresa. Terminada minha explanação, me disseram que fizeram uma reunião posterior e chegaram à conclusão de que uma pessoa tinha que ficar, tem que ter gestão, porque vai coordenar não só aqui, vai coordenar os escritórios do Brasil inteiro, então, fui promovido, passei a ser responsável pelo contencioso do Brasil inteiro **[Le Boterf (2003) sinaliza que, uma vez que a competência profissional só existe quando posta em ação em um contexto de trabalho, esse saber sobre o contexto é essencial pois permite que o profissional se adapte à contingência das situações]** [...] resolvi aceitar, eles montaram escritório, então, consegui fazer com que o projeto funcionasse com

aquela turma. O mesmo Presidente da época é o Presidente da empresa atualmente, então, aprendi muito com eles, comecei a importância da gestão, o conhecimento do negócio, que, junto com pessoas, é, para mim, a grande questão”.

A narrativa anterior, também, demonstra o que Le Boterf (2003) enfatiza como competência do profissional, pelo saber administrar situações profissionais complexas. No exemplo dado, o gestor entrevistado soube agir com pertinência, ir além do prescrito; soube agir em situação, mobilizar-se em um contexto totalmente imprevisto e contingencial; soube, também, integrar saberes múltiplos, transpor e manter o distanciamento necessário da situação para análise e impulso de suas ações e próximos passos, para o seu envolvimento, de forma que sua competência viabilizou resultados além dos esperados.

Sobre a necessidade da mobilização de uma rede de atores, conforme ensina Zarifian (2001), e a mobilização de recursos de uma rede, conforme leciona Le Boterf (2003), várias evidências foram encontradas, na fala dos entrevistados:

“[...] acaba indo (sic) em cada área e aprendendo um pouquinho de cada coisa [...] formar uma equipe que seja complementar [Gestor 1]; se relacionar com as pessoas [Gestor 2]; gerenciar pessoas [Gestor 3]; gestão de pessoas [Gestor 4]; também, envolvi várias pessoas no processo, para que fizessem parte da construção e me ajudassem a vender a ideia [Gestor 5]; então, montava pequenas empresas que nós tínhamos que administrar e se (sic) relacionar com os colegas [Gestor 6]; vi que dois ou três eram ótimos para fazer audiência, tinham rapidez de raciocínio, a mexer além dos recursos administrativos os recursos humanos, esse, para mim, é o segredo de fazer um bom trabalho: administrar pessoas [Gestor 7]; trabalhei em outra empresa, na parte administrativa, coordenava praticamente quase sessenta pessoas, era uma empresa que terceirizava e que trabalhava com empresas de grande porte, e eu administrava tudo isso [Gestor 8] e que desenvolva competências na área de gestão de pessoas, filosofia, sociologia; ele tem que ter estas habilidades de conseguir navegar entre as áreas da companhia e ter o conhecimento do que são estas áreas e quais as necessidades que estas áreas têm, para que consiga formar uma equipe que possa dar contribuição para isso [Gestor 9].

Perrenoud (1999) refere que a competência só pode resultar de conhecimento prévio adquirido, o que é confirmado pela fala dos gestores:

“[...] eu sempre tive muita facilidade com questões de organização, lembro de já cuidar da parte assim (sic) de montar planilhas, montar controles, isso sempre foi algo muito natural em mim [Gestor 3]; Fiz um MBA em gestão na FGV [...] este MBA é que fez com que eu tivesse um diferencial,

em relação ao jurídico, na época [...] como eu tinha uma formação da corretora, onde aprendi muito a questão contábil, fiz desde abertura de filial, plano de contas contábil, fazia contabilização [...] e isto deu um diferencial na empresa, porque o pessoal ficava muito restrito, os advogados conseguiam fazer os processos, mas, não conseguiam interagir com as outras áreas, área contábil, com a própria Diretoria, porque a linguagem é outra, a empresa fala em números, a empresa foca em resultados [...] Comecei a implementar, dentro da área de cobrança, ferramentas que aprendi no MBA de gestão, a dar um aspecto mais financeiro...” [Gestor 4]; no colégio, na 7ª série, tínhamos uma cadeira de Técnicas Comerciais, então, começava a ver como é que funcionava, montava pequenas empresas que tínhamos que administrar e se (sic) relacionar com os colegas [...] nos Estados Unidos, me pagavam cinco dólares para alimentar as vending machines na escola, então, ficava responsável pelo caixa, recolher todo o numerário e reabastecer; neste meio tempo, já montei uma planilha, me dei conta de que haviam só três canaletas que eu tinha que alimentar todos os dias, as outras, podia deixar para alimentar uma vez por semana, porque não vendiam tanto [Gestor 6]; viajei o Brasil inteiro, para entender as necessidades das filiais, quais as demandas, qual o risco disposto a correr, como tirar a lição dos aspectos negativos [...] encontrei vários perfis de administração, vários perfis de advogado, pequenos escritórios cuidando de mega ações e grandes escritórios cuidando de coisas pequenas, não havia uma inteligência de contexto por trás dessas decisões, então, comecei a fazer as coisas do meu jeito [...] Depois, compramos uma nova empresa, daí, ganhei mais vinte e oito advogados, mais quatrocentas ações judiciais, voltei a fazer de novo [Gestor 7]; só fui voltar para a trajetória educacional quando já estava trabalhando no Shopping [...] fiz um pós em Direito Imobiliário na UNISINOS, porque já era um pós que estava muito voltado para uma atividade fim [...] a partir dali, eu vi que todas as minhas pós graduações teriam que ter um significado [Gestor 9]”.

Le Boterf (2003) enfatiza a necessidade de conhecimento dos saberes teóricos e, aqui, nota-se, nos gestores entrevistados, uma grande preocupação, não só com o conhecimento específico em Direito, mas, com o conhecimento multi e transdisciplinar:

“[...] fazer um planejamento estratégico, usar ferramentas SWOT, aquela coisa toda [...] o ensino jurídico, hoje, forma mais advogados para litigar, sai da faculdade pronto para trabalhar em processos, não tem o viés da administração, da economia, do saber econômico [...] administração a gente tem zero [...] estes cursos tipo LLM, trabalhando com visão multidisciplinar [Gestor 1]; meu conhecimento de economia, por exemplo, vem de muita leitura de jornal [...] curso de economia, noções de contabilidade, conhecimento em direito tributário [Gestor 2]; Fiz um MBA em Gestão na FGV [...] este MBA é que fez com que tivesse um diferencial, em relação ao jurídico na época; eu aconselharia: quer entrar na carreira? Faz (sic) o Direito e já vai para um pós em Administração ou

Contábeis [Gestor 4]; os MBAs que fiz me ajudaram nisso [Gestor 5]; Aprender gestão de pessoas [Gestor 7]; Eu acho que deveria ter uma cadeira que focasse em pessoas [...] a empresa está ocupando um espaço da universidade e fazendo desenvolvimento em gestão para todas as áreas específicas [Gestor 8]; fazer com que os profissionais entendam que as habilidades transversais e que os conhecimentos multidisciplinares é que vão fazer dele um profissional [Gestor 9]”.

Para Le Boterf (2003), não bastam apenas os conhecimentos teóricos, é preciso, também, identificar os saberes do meio, do contexto, do ambiente, que também são evidenciados, na fala dos entrevistados:

“[...] trabalhei em um escritório, onde identifiquei que tem uma série de oportunidades de melhoria [...] a família americana com quem eu morei me apresentou com um notebook, então, eu fazendo petições e impressões maravilhosas com o Windows e o escritório com o DOS, chamei o sócio e convenci a atualizar o sistema e a colocar uma rede no escritório; fui para loja, botei os computadores no carro, chamei um técnico e colocamos a rede no ar, foi, também, mais uma questão de gestão que eu me envolvi [Gestor 6]; eu tinha um gerente, eu era advogado responsável pela parte trabalhista, fazia audiência, mas, também, estava atento com o que estava acontecendo nas filiais nos outros Estados, porque as informações, as coisas positivas e as negativas chegavam na minha Diretoria: no Estado tal, perdemos tanto, por que aqui não se perdeu? Por que aqui se perdeu e no Estado tal não se perde? Comecei a me interessar por aquilo [...] uma semente de uma globalização, mas, ainda, em termos nacionais [...] comecei a tomar conhecimento de assuntos que, hoje, me são fundamentais, relatório, o que o cara quer com relatório – um cliente tinha me pedido o relatório das ações, jurídico interno de um banco; ‘que relatório? estou preocupado com recurso, vai passar o prazo, tenho testemunhas para ouvir amanhã, o cara está tomando meu tempo para fazer relatório, por que isso?’ O advogado, dono do escritório, tinha uma habilidade muito grande, advogava para grandes empresas e entendia que isto era importante fazer, nos colocava num caminho – ‘o que adianta tu ter (sic) a vitória se não for bem comunicada? E, se vai ter uma derrota, tu não pode dar (sic) surpresa para o teu cliente, a pior coisa para quem está do outro lado não é valor, mas, a surpresa’ [Gestor 7]; Isso, hoje, não cabe mais, ainda mais em um ambiente de empresa, tem que saber te posicionar, mas, se relacionar com as pessoas para ter resultados [...] Não somos um só, somos um grupo, cada um na sua expertise. Hoje, estamos desenhando um novo modelo de departamento aqui e nós estamos buscando nas áreas, a comunicação [Gestor 8]; saber como que esta atividade está inserida na organização, na cultura organizacional [Gestor 9]”.

Le Boterf (2003) complementa que o profissional deve, também, conhecer os saberes procedimentais, quais as regras para agir e, ainda, extrair os saberes que nascem da ação, o que chama de saber-fazer empírico, em que o profissional

observa o padrão de ação, problematiza e contextualiza e que mobilizados com outros recursos servirão para agir em futuros eventos.

Para a demonstração da relação teórico-prática dos saberes procedimentais e do saber empírico, apontados por Le Boterf (2003), este estudo se vale novamente do *contar histórias* e traz a narrativa do Gestor 7, na qual relata uma situação vivenciada na empresa em que atua:

*“[...] há alguns anos atrás, tínhamos uma demanda trabalhista muito forte em um determinado Estado e que eu não tinha uma provisão contábil suficiente, o que implicava que, se fosse fazer um bom acordo, teria que ficar dentro do mínimo provisionado, para não afetar o resultado da filial e da empresa; trabalhamos com o advogado local e fizemos o acordo **[nota-se, aqui, o uso adequado e correto da técnica de análise da viabilidade jurídica de um processo judicial, sob a ótica de um advogado, um saber procedimental, de acordo com Le Boterf (2003)]**, fiquei muito contente com aquilo e tive o prazer enorme de ligar para o gerente da filial e comunicar a ele (sic). Fiz um acordo e, ao invés de pedir X para cobrir o resultado, consegui negociar dentro da quantia mínima que havíamos provisionado, então, eliminei o risco. Ele disse: ‘Meus parabéns, sob este aspecto é fantástico o teu acordo, só que eu vou te dizer algo que tu não te deu (sic) conta, este reclamante, hoje, montou uma pequena empresa de manutenção, tu acaba (sic) de capitalizar o meu concorrente, com isso ele vai adquirir um ferramental, vai fazer uma panfletagem e logo, logo tu deste um prejuízo muito maior do que este ganho’. Sob o aspecto jurídico, perfeita a condução. Sob o aspecto do negócio em si, de resultado econômico, foi um bom negócio, mas, me faltou uma perna, visão de negócio. Faltou gestão, visão de contexto. Hoje, temos um check-list para acordos, o que envolve diversos itens e, entre estes, o que o cidadão está fazendo hoje. Ter a humildade de retirar a lição do erro e enxergar o contexto, é fundamental **[da experiência, que demonstrou a insuficiência da análise jurídica, o Gestor montou um check-list, o que contempla a lição aprendida no evento e que, mobilizada com outro contexto e saberes, servirá para um evento futuro, o que Le Boterf (2003) denomina de saber empírico]**”.*

Ainda na linha da necessidade de conhecimento prévio adquirido, Perrenoud (1999) aponta a necessidade de complementariedade entre os saberes adquiridos na trajetória de vida e na trajetória escolar, porém, que podem ser ampliados para a trajetória profissional, de acordo com a relação que se produz, relação às falas dos entrevistados:

“Caras de suma competência jurídica, mas, que tinham uma dificuldade, eu tinha que fazer uma análise interpretativa, uma tradução dos pareceres deles, para levar para a diretoria, não foi uma, nem duas vezes que pareceres caríssimos que se contratou (sic) tive que colocar o parecer no

Excel, para levar para a diretoria, porque não ia adiantar de nada [Gestor 3]; Eu sempre senti muita falta, na minha formação, da questão tributária [...] existe uma lacuna muito grande na nossa formação de advogado, na questão tributária [...] eu vejo, hoje, que o contador está mais próximo do Direito Tributário do que o advogado [...] o erro em um cadastro de produto pode dar um processo de milhões [...] já fiz vários cursos de Direito Tributário, mas não adianta, tu não sai (sic) do chão [Gestor 4]; A falta do conhecimento em gestão, tu não nasce (sic) gestor, tu nunca teve (sic) uma preparação, não teve uma cadeira na faculdade, não teve nada [...] também, não entender a rotina dos outros departamentos, um exemplo bem simples, tu não entender como é a rotina do departamento de crédito, não entender como ele contabiliza, tu não vai conseguir (sic) realizar o teu melhor, se tu não tiver (sic) a noção por onde transita o teu trabalho, esta também é uma lacuna que eu tive, tu não tem noção de contabilidade, economia, também, foi muito por cima (sic) [Gestor 8]; As lacunas, talvez, têm diversos segmentos, a primeira técnica não jurídica, o que eu deveria estar sabendo, ter estudado em administração, em contabilidade, em financeiro, em sociologia, em filosofia, talvez, nestes dois ângulos, um mais econômico-financeiro contábil e o outro, mais humano-filosófico sociológico; e o segundo é como que esta atividade está inserida na organização, da cultura organizacional: estes foram os dois grandes desafios [Gestor 9]”.

Perrenoud (1999) sustenta que é importante desenvolver os referenciais de competência, através da escola, todavia, além disso, que haja treinamento dos alunos para a possibilidade de utilização em situações concretas. A necessidade e a viabilidade de desenvolvimento de saberes, que poderão se converter em referenciais de competência na escola, são compartilhadas pelos respondentes:

“[...] Estes cursos, tipo LLM, trabalhando com visão multidisciplinar, vários focos, é (sic) um caminho. O ensino jurídico na faculdade deveria mudar o currículo, repensar toda a estrutura de ensino, sair desse negócio de processo, de litigância, ter outras cadeiras, como negociação; o advogado, a cada momento, está negociando, não tem nada hoje na faculdade sobre método para negociar, o que fazer; parte um pouco do ensino e um pouco da vontade da pessoa de querer esta carreira. [Gestor 1]; Criar disciplinas, durante a faculdade, que refiram este tipo de coisa, este tipo de mundo, este tipo de realidade, este tipo de mercado para os estudantes [...] que consigam pensar na carreira corporativa, como uma realidade [Gestor 3]; Na gestão de departamento jurídico, é mais importante ter o conhecimento em administração [Gestor 4]; Na minha formação acadêmica, faltou a parte financeira, a demonstração de resultados, a análise de balanço, entender operações de hedging, de proteção cambial, exportação e importação, como funciona esta parte econômica [Gestor 7]; A falta do conhecimento em gestão, tu não nasce (sic) gestor, tu nunca teve (sic) uma preparação, não teve (sic) uma cadeira na faculdade, não teve (sic) nada [...] também não entender a rotina dos outros departamentos, um exemplo bem simples, tu não

entender (sic) como é a rotina do departamento de crédito, não entender como ele contabiliza, tu não vai (sic) conseguir realizar o teu melhor, se tu não tiver (sic) a noção por onde transita o teu trabalho [Gestor 8]; a formação de qualquer grande profissional, hoje, é o quanto antes ele saiba que vai ter que aprender as habilidades transversais, que, obviamente, como ser humano, vai ter limites, que ninguém vai conseguir ser especialista em tudo, a não ser os grandes gênios, as exceções, mas estas habilidades transversais vão ser fundamentais para dar suporte na profissão dele [Gestor 9]”.

Todas as relações supracitadas, também, estão diretamente relacionadas às competências gerenciais, trazidas por Quinn et al. (2012), dentro do grande grupo de: (i) saber colaborar, criando e sustentando compromisso e coesão; (ii) saber controlar, estabelecendo e mantendo estabilidade e continuidade; (iv) saber competir, melhorando a produtividade e aumentando a lucratividade e (v) saber criar, promovendo a mudança e estimulando a adaptabilidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido na área de governança e de gestão de pessoas, a partir da problematização das competências necessárias para que o gestor jurídico corporativo de empresas de médio e grande porte no Rio Grande do Sul supere os desafios do seu dia a dia.

Neste percurso, se propôs a explorar, brevemente, a formação do gestor jurídico corporativo nas principais universidades principais gaúchas e se há algum movimento para o desenvolvimento das competências de gestão jurídica.

Resgatando as principais conclusões, neste aspecto, pode-se afirmar que os alunos das faculdades de Direito estão cada vez mais exigentes, em relação à preparação para o mercado e querem a atualização dos cursos, para que sejam trazidas questões práticas, desde o início das matérias - o que se alinha à preocupação de Perrenoud com a contextualização dos saberes.

Apesar de haver uma tendência, como menciona o Entrevistado 2, principalmente, no eixo Rio-São Paulo, de modernização dos cursos de Direito com foco empresarial, referindo que *“alguns poucos cursos da Fundação Getúlio Vargas das escolas do Rio, São Paulo e o IBMEC de Minas já vêm trabalhando um currículo bem diferenciado, tratando questões de economia, administração e contabilidade”*, não houve mudanças significativas nos currículos dos cursos de Direito no Rio Grande do Sul, que ainda mantém a estrutura dogmática tradicional.

Entretanto, alguns movimentos já são percebidos nas principais universidades. A Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS) está com um currículo novo em implantação (Anexo A), através do qual se verifica o ingresso de uma cadeira de ambiência jurídica com cinquenta e cinco horas/aula, nominada, no currículo como ‘Inic. Prof. - Amb. Jur: Teo. e Prat’ que, segundo relato do Entrevistado 1, *“ainda não aborda, especificamente, as competências de gestão [...] busca desenvolver melhor esta necessidade prática do aluno [...] há duas disciplinas, no primeiro e segundo semestre [...] onde são trazidos profissionais da área do Direito, para contar as suas experiências”*.

Identifica-se um movimento inicial, no intuito de ambientar o aluno dentro de uma nova realidade jurídica, mas sem, ainda, abordar saberes referenciais de gestão jurídica.

Na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) foi viabilizado o acesso, em caráter confidencial, ao “Projeto de Criação e Projeto Político-Pedagógico do Curso de Direito-Bacharelado para Oferta na Unisinos – Campus Porto Alegre”, aprovado pelo Conselho Universitário da Unisinos (CONSUN). Trata-se de uma proposta diferenciada e inovadora, que visa preparar os alunos para uma realidade complexa, com abordagem transdisciplinar. Apesar de o projeto ser muito bem construído, notou-se que há espaço para a proposição de uma cadeira de Administração Aplicada ao Direito.

Esta visão - de que os saberes necessários à gestão jurídica no dia a dia não são entregues pela trajetória escolar - é compartilhada pela conclusão dos gestores jurídicos, que apresentaram, nas entrevistas, uma predisposição para a gestão, fruto de suas diversas trajetórias de vida, educacional e profissional.

Como evidenciado, as empresas estão ocupando, em grande parte, este espaço, fornecendo treinamentos de saberes necessários à formação dos referenciais de competências de seus quadros internos, através de parcerias com instituições de ensino, não só para as funções gerenciais jurídicas, como de outras carreiras técnicas, o que pode apontar para a conclusão de Perrenoud: da ausência de contextualização dos saberes na trajetória escolar e de que há espaço para que o desenvolvimento deste saberes seja melhor desenvolvido, na trajetória escolar, através de um conhecimento multi e transdisciplinar.

Este estudo apontou também, através das entrevistas realizadas com os gestores jurídicos, a contribuição de que, em grande parte, os saberes necessários para o desenvolvimento da atividade foram aprendidos através do contato com outras áreas da empresa e, principalmente, da trajetória profissional, sendo que mais da metade dos entrevistados tiveram experiência profissional em outras áreas, na sua trajetória.

Também, demonstrou, que, das lacunas de gestão diagnosticadas pelos entrevistados, prevaleceu a ausência de conhecimento na área de gestão de pessoas e processos voltadas diretamente à gestão do departamento.

Em relação aos tipos de saberes, as entrevistas revelaram que, na opinião dos gestores jurídicos, os saberes do meio são os mais relevantes, o que demonstra que há uma conexão das competências com a lógica do evento, da ação, na linha proposta por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), que privilegiam o saber agir, o saber adaptar-se, adquirido em um contexto de trabalho.

Após os saberes do meio, os gestores jurídicos escolheram os saberes teóricos como modo de aquisição de referenciais de competência, validando a lição de Perrenoud (1999) de que não há competências sem conhecimento prévio adquirido.

A partir da leitura da necessidade do conhecimento prévio e a lógica do evento, diagnosticaram a necessidade do saber cognitivo, isto é, saber interpretar o evento e escolher, no repertório do indivíduo, a melhor norma de ação, mobilizando todos os saberes que possui (ZARIFIAN, 2001), para, só então, fazer referência aos saberes operacionais, que é o saber procedimental e a experiência social. Desse modo, também, validaram a lição teórica proposta por Le Boterf (2003), de que é mais importante *saber o que fazer* do que *saber fazer*.

Já no que tange às trajetórias, os gestores jurídicos privilegiam como referencial de competência a trajetória de vida e, após, a trajetória profissional e educacional, o que se constata pelos depoimentos, que citam fatos pessoais de trajetória de vida, na aquisição de saberes e de referenciais de competências.

Atendendo à contribuição prática deste estudo, passa-se a examinar as conclusões, em relação aos objetivos propostos.

6.1 Competências Necessárias para os Desafios da Gestão Jurídica no Dia a Dia das Empresas Gaúchas

Para a compreensão das competências necessárias para os desafios da gestão jurídica, primeiramente, foi necessário entender qual o papel do gestor jurídico, no ambiente empresarial. Sintetizando as conclusões colhidas nas entrevistas, ficou possível concluir que o gestor jurídico corporativo apresenta quatro grandes papéis e precisa desenvolver referenciais de competências, para bem desempenhar essas funções:

Quadro 28 - Papel do gestor jurídico

1. **Dar suporte jurídico ao negócio;**
2. **Mapear a empresa e operações, alertando sobre riscos legais e econômicos e propondo alternativas, quando possíveis;**
3. **Gestão da equipe e dos serviços jurídicos;**
4. **Ter performance, com integridade.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Resume-se, no quadro a seguir, os perfis, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, colhidos nas entrevistas com os gestores jurídicos, que podem servir de referenciais de competência - não de competências propriamente ditas, porque na linha proposta por Le Boterf (2003) e da qual este estudo se filia, a competência não preexiste à ação - e que, também, referenciam a qualificação dos gestores jurídicos, tanto na escolha, como no desenvolvimento da carreira:

Quadro 29 - Perfis, conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor jurídico

5. Atitude, caráter e valores;
6. Experiência em ambiente corporativo;
7. Conhecimento generalista;
8. Ser positivo;
9. Conhecimento em administração/gestão;
10. Conhecimento em contabilidade, finanças e economia;
11. Conhecimento em gestão de pessoas/habilidades no relacionamento interpessoal;
12. Foco em resultados;
13. Vivência no exterior/fluência em outras línguas;
14. Serenidade;
15. Perfil batalhador;
16. Saber lidar com adversidades;
17. Pós-graduação em Direito Empresarial;
18. Comprometimento;
19. Saber assumir riscos;
20. Ter disposição para aprender; e
21. Bom raciocínio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2 Aquisição dos Saberes Referenciais de Competências de Gestão Jurídica na Trajetória de Vida, Educacional e Profissional

O estudo demonstrou que, em grande parte, os saberes necessários ao desenvolvimento da atividade foram adquiridos através do contato com outras áreas da empresa e, principalmente, durante a trajetória profissional. Também, esclareceu que, das lacunas de gestão diagnosticadas pelos entrevistados, prevaleceu a ausência de conhecimento na área de gestão de pessoas e de processos, voltada diretamente à gestão do departamento.

Sendo assim, há espaço para o desenvolvimento de saberes referenciais de competência na trajetória educacional.

6.3 Desenvolvimento dos Saberes Referenciais de Gestão na Trajetória Educacional na Faculdade de Direito

As conclusões desta pesquisa sugerem a necessidade do desenvolvimento de competências de gestão ao advogado, através da inserção, no currículo da faculdade de Direito, a partir da metade do curso, de uma disciplina de Administração Aplicada ao Direito, como forma de desenvolver, pela contextualização dos saberes, uma predisposição de gestão nos alunos:

Quadro 30 - Proposta de disciplina para o currículo de direito

Proposição de uma disciplina de Administração Aplicada ao Direito, com um currículo voltado para matérias, como: gestão de pessoas, liderança, fluxos e procedimentos, desenvolvimento e planejamento de estratégia, condução de diagnósticos e análises estratégicas, trabalho com metas, objetivos, indicadores, gestão de contratos e indicadores contratuais, gestão de carteira de processos judiciais e indicadores de desempenho, estratégia em processos judiciais, utilização de ferramentas como PDCA, diagrama de Ishikawa, Pareto, gráfico de Gantt, Balanced Scorecard, dentre outros, para despertar, nos alunos, a visão de gestão, desde a faculdade de Direito, já aplicada às rotinas e às realidades de escritórios e de departamentos jurídicos, visando contextualizar, no advogado, junto com o seu saber jurídico, o conhecimento de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Longe de responder a todas as questões, este trabalho se limita a alcançar os objetivos propostos, evidenciando que a faculdade de Direito não desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes de gestão e que há espaço para o desenvolvimento dos saberes referenciais de competência, na universidade.

Embora seja um estudo inicial, dada a ausência de estudos na academia sobre o tema, reabre o debate sobre o distanciamento entre a universidade e as empresas e sobre a necessidade de contextualização dos saberes. (PERRENOUD, 1999).

Busca contribuir para o entendimento das competências necessárias aos gestores jurídicos corporativos - profissionais que estão por trás das principais decisões empresariais e da importância de se desenvolverem referenciais de competência de gestão, nas suas trajetórias educacionais - auxiliando no planejamento da carreira jurídica em empresa.

6.4 Limitações do Estudo

Este estudo apresentou, como limitações, a ausência, na academia, de estudo sobre competências gerenciais de gestores jurídicos; suas conclusões, apesar de poderem ser utilizadas como referencial, representam a opinião de um pequeno número de advogados corporativos, que desempenham função de gestão jurídica, em empresas de médio e grande porte, no Rio Grande do Sul.

A pesquisa, também, se limitou à percepção dos indivíduos estudados, não tendo sido feita nenhuma abordagem sobre a forma de aprendizado dos gestores.

Apesar das referidas limitações, este estudo qualitativo serviu para introduzir o tema de competências gerenciais dos profissionais que estão por trás das principais decisões empresariais, na academia.

6.5 Indicações para Estudos Futuros

Das entrevistas realizadas, surgiram diversas questões, que podem ser exploradas em estudos futuros, dentre as quais citam-se:

- a) investigar por que diversos gestores referiram que o ensino do Direito Tributário não está adequado para o ambiente empresarial, tendo mais de um entrevistado mencionado que o contador conhece mais sobre o tema que o advogado, o que denota um fenômeno a ser estudado;
- b) analisar o curriculum das faculdades de Direito, propondo melhorias, a partir da necessidade de uma formação gerencial do advogado;
- c) aprofundar o desenho da estrutura curricular da cadeira de Administração Aplicada ao Direito, sugerida como forma de inserir o conhecimento em gestão na formação do advogado;
- d) realizar uma pesquisa quantitativa com gestores jurídicos, alunos e professores de Direito Empresarial sobre a necessidade dos saberes de gestão, na contextualização dos saberes;
- e) aprofundar os assuntos pesquisados, aumentando a base territorial, já que este estudo está limitado ao entendimento de uma seleção de

gestores jurídicos representativos e no âmbito das empresas no Rio Grande do Sul;

- f) investigar o nível de percepção das competências gerenciais dos gestores jurídicos, na ótica de seus clientes internos, dos outros departamentos da empresa que utilizam os serviços jurídicos;
- g) desenvolver novos estudos, na linha de competência de liderança dos gestores jurídicos.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- _____. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BOYATIZIS, R. **The competent manager**: a model of effective performance. New York, Wiley, 1982.
- BROWN, L. M. The practice of preventive law. **Journal of the America Judicature Society**, Aug. 1951.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, n. 4, p. 386-405, Nov. 1937.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES nº 9, de 29 de setembro de 2004**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces09_04.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2013.
- DORAN, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. **Management Review**, v. 70, n. 11, 1981.
- DURKHEIM, É. **Da divisão do trabalho social**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo: Atlas, 2009.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. 2. ed. São Paulo: Imago, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

KANDULA, S. **Performance management: strategies-interventions -drivers**, India: Prentice Hall, 2006.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, L. B. Introdução. In: SELEM, L.; LEITE, L. B. (Coord.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2010. p. 37-38.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, n. 28, 1973.

MCCORMACK, M. H. **O que não se ensina nas faculdades de direito**. 2. ed. Portugal: Europa-América, 1989.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training**, p. 48-96, July, 1996.

PERRENOUD, P. Construir competências é virar as costas aos saberes? **Pátio. Revista pedagógica**, Porto Alegre, n. 11, nov. 1999.

_____. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

_____. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

QUINN, R. et al. **Competências gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SELEM, L.; LEITE, L. B. (Coord.). **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais**. Curitiba: Juruá, 2010.

SIMON, H. **Models of bounded rationality**. Boston: MIT Press, 1982.

SPENCER, L. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York, Wiley, 1993.

WEICK, K E. A liderança como confirmação da dúvida. In: BENNIS, W. et al. (Org.). **O futuro da liderança: uma coletânea com as idéias dos maiores líderes da atualidade**. São Paulo: Futura, 2001. p. 107-118.

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

**ANEXO A - CURRÍCULO DA FACULDADE DE DIREITO DA PONTIFÍCIA
UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)**

CURRÍCULO NOVO – EM IMPLANTAÇÃO
Fonte: www.pucrs.br/direito/

			CH
I	Filosofia e Etica Geral	15090-04	60
	Sociologia Geral	1514K-02	30
	Teoria Geral do Direito	24153-04	60
	Ciencia Politica: Estado e Constituicao	24154-04	60
	Metodologia da Pesquisa Juridica	24159-02	30
	Inic. Prof. - Amb. Jur: Teo. e Prat. (55 H)	24778-02	55
	Economia Aplicada Ao Direito	2515B-02	30
II	Direito Constitucional I	24138-04	60
	Sociologia Juridica	24139-02	30
	Direito Civil I	24280-04	60
	Dir. Administrativo I: Pesq. e Prat. (85h)	24371-04	85
	Direito Penal I	24629-04	60
	Inic. Prof. - Met. e Proc. : Pesq. e Prat. (55h)	24779-02	55
III	Direito Constitucional II	24157-04	60
	T. G. do Proc. e Org. Jud. : Est. Sup. (75h)	24227-04	75
	Direito Civil II	24229-04	60
	Dir. Administrativo Ii: Pesq. e Prat. (85h)	24372-04	85
	Direito Penal II	24630-04	60
IV	Disciplina Eletiva	24010-10	150
	Direito Constitucional III - Pesquisa e Prática (85h)	24158-04	85
	Direito Civil III	24233-04	60
	Direito Internacional Publico	24321-04	60
	Direito Penal III	24631-04	60
V	Direito Civil Iv: Pesq. e Pratica (85h)	24235-04	85
	Direito Empresarial I	24256-04	60
	Direito Processual Civil I	24533-04	60
	Direito Penal IV	24632-04	60
VI	Proficiencia em Lingua Portuguesa	1214R-01	15
	Psicologia Aplicada Ao Direito	13383-02	30
	Direito Civil V: Pesq. e Pratica (85h)	24236-04	85
	Direito Empresarial Ii: Pesq. e Prat. (85h)	24250-04	85
	Direito Processual Civil II	24534-04	60
	Direito Processual Penal I	24641-04	60
VII	Legislacao e Etica Profissional	24161-02	30
	Direito Empresarial III	2420D-04	60
	Direito Civil Vi: Pesq. e Pratica (55h)	24237-02	55
	Direito do Trabalho I	24416-04	60
	Direito Processual Civil III	24548-04	60
	Direito Processual Penal II	24642-04	60

VIII	Trab. de Concl. de Cur. I: Or. e Pesq. (70h)	24015-02	70
	Filosofia do Direito	24148-02	30
	Dir. do Consumidor: Pesq. e Pratica (55h)	24238-02	55
	Direito Civil VII	24239-04	60
	Direito do Trabalho II	24429-04	60
	Direito Processual Civil IV	24549-04	60
	Criminologia e Controle Social	24628-02	30
	Pratica de Processo Penal I	24786-02	45
IX	Humanismo e Cultura Religiosa	11521-04	60
	Trab. Concl. Cur. II: Org. Red. da Monog. (90h)	24016-04	90
	Hermeneutica e Aplicacao do Direito	24155-04	60
	Direito Civil VIII	24240-02	30
	Direito Tributario I	24322-04	60
	Dir. Proc. do Trab. I: Estagio Superv. (45h)	24438-02	45
	Prat. de Proc. Penal II: Est. Superv. (45h)	24780-02	45
	Prat. de Proc. Civil I: Estag. Superv. (45h)	24781-02	45
X	Atividades Complementares (120 Horas)	24017-00	120
	Direito Tributario II	24323-04	60
	Direito Ambiental: Pesq. e Pratica (55h)	24373-02	55
	Direito Internacional Privado	24374-02	30
	Direito Previdenciario	24439-02	30
	Dir. Proc. do Trab. II: Estag. Superv. (45h)	24440-02	45
	Direito Coletivo do Trabalho	24441-02	30
	Prat. de Proc. Civil II: Estag. Superv. (45h)	24782-02	45
	Pratica Fiscal: Estagio Superv. (45h)	24783-02	45
Acoes e Proc. Espec. : Pesq. e Prat. (55h)	24784-02	55	