

UNILEÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

CICERA SAMARA RODRIGUES

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES REQUERIDAS AO PROFISSIONAL DO
DIREITO NO CENÁRIO 4.0: Análise da percepção de profissionais da área jurídica**

JUAZEIRO DO NORTE-CE
2022

CICERA SAMARA RODRIGUES

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES REQUERIDAS AO PROFISSIONAL DO
DIREITO NO CENÁRIO 4.0: Análise da percepção de profissionais da área jurídica**

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo Científico*,
apresentado à Coordenação do Curso de Graduação
em Direito do Centro Universitário Doutor Leão
Sampaio, em cumprimento às exigências para a
obtenção do grau de Bacharel.

Orientador: Esp. Alyne Leite de Oliveira.

CICERA SAMARA RODRIGUES

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES REQUERIDAS AO PROFISSIONAL DO
DIREITO NO CENÁRIO 4.0: Análise da percepção de profissionais da área jurídica**

Este exemplar corresponde à redação final aprovada do
Trabalho de Conclusão de Curso de CICERA SAMARA
RODRIGUES.

Data da Apresentação ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Esp. Alyne Leite de Oliveira

Membro: Esp. Alyne Andrelyna Lima Rocha Callou/Unileão

Membro: Ma. Bethsaida de Sá Barreto Diaz Gino/URCA

JUAZEIRO DO NORTE-CE
2022

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES REQUERIDAS AO PROFISSIONAL DO DIREITO NO CENÁRIO 4.0: Análise da percepção de profissionais da área jurídica

Cicera Samara Rodrigues¹

Alyne Leite de Oliveira²

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo principal analisar quais as mudanças os advogados têm realizado para se adequar as competências e habilidades exigidas no cenário 4.0. Para o alcance de tal objetivo, se fez necessário apontar as competências e habilidades necessárias para a efetividade da profissão do advogado, pontuar as principais mudanças sofridas pelos profissionais do direito na nova era e ainda demonstrar a importância da tecnologia para o desempenho do trabalho. No presente estudo, foi realizada uma pesquisa com profissionais da área jurídica, tendo amostra não probabilística por conveniência, aplicado a 59 participantes. Se caracteriza por uma pesquisa de natureza básica estratégica, objetivo exploratório, com abordagem qualitativa com dados quantitativos, que foi realizada por meio de formulário estruturado com perguntas abertas e fechadas, onde os dados foram coletados através de formulário pelo *google forms*, e tendo como método de pesquisa a *survey*. Os resultados apontam que não basta apenas ter o título de profissional do direito, é preciso ir além, colocar em prática competências e habilidades que não aprendidas em disciplinas na faculdade, e somente sendo possível com a prática. Ainda nesse sentido, foi observado que nem todos estão inseridos no cenário 4.0 e alguns nem ouviram falar. Considera-se que os profissionais que não se adaptarem a estas novas exigências, ficarão para trás.

Palavras-Chave: Competências. Habilidades. Cenário 4.0. Área Jurídica.

ABSTRACT

The main objective of this work is to analyze what changes lawyers have made to adapt to the skills and abilities required in the 4.0 scenario. To achieve this objective, it was necessary to point out the skills and abilities necessary for the effectiveness of the legal profession, to point out the main changes suffered by legal professionals in the new era and also to demonstrate the importance of technology for the performance of the work. In the present study, a survey was carried out with legal professionals, with a non-probabilistic convenience sample, applied to 59 participants. It is characterized by a research of a basic strategic nature, exploratory objective, with a qualitative approach with quantitative data, which was carried out through a structured form with open and closed questions, where the data were collected through a form by google forms, and having as a method from research to survey. The results show that it is not enough just to have the title of legal professional, it is necessary to go further, to put into practice skills and abilities that were not learned in subjects in college, and only possible with practice. Still in this sense, it was observed that not everyone is included in the 4.0 scenario and some have not even heard of it. It is considered that professionals who do not adapt to these new requirements will be left behind.

¹ Graduanda do Curso de Direito do Centro Universitário Dr. Leão Sampaio/Unileão, Graduada em Economia pela URCA e Especialista em Administração, finanças e marketing – advsamararodrigues@gmail.com

² Especialista em Logística Empresarial, Orientadora da Graduação e Pós-Graduação da Faculdade Vale do Salgado/FVS e do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio/UNILEÃO, mestranda em Direito da Empresa e dos Negócios/UNISINOS - alyneleite@leaosampaio.edu.br

Keywords: Skills. Skills. Scenario 4.0.

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem mudando dia a dia, e com a área do direito não é diferente. Para que as pessoas sobrevivam, se faz necessário que se adaptem às mais variadas mudanças ocorridas. As mudanças no contexto Jurídico brasileiro têm como principal marco a Constituição Federal de 1988, que trouxe um viés muito mais principiológico, alterando-se a forma de ver, analisar e julgar o direito (SOUZA e OLIVEIRA, 2020).

Visto que o direito é uma ciência dinâmica, e necessita acompanhar a evolução dos acontecimentos sociais, a todo momento novas leis são editadas, passam a vigor, modificando, revogando e criando novas regras, o que exige do profissional da área extrema versatilidade (ESCOBAR, PINTO JUNIOR e MARTINS, 2020).

O crescimento das sociedades de advogados deu-se, principalmente, no início de 1990, devido a globalização da economia (MIGALHAS, 2014). Segundo a OAB – Ordem dos Advogados do Brasil, e seu conselho federal, em abril de 2022 o Brasil conta com 1.347.899 advogados. O que o coloca entre os países com maior número de advogados *per capita*, e segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a OAB, existe cerca de um advogado para cada 149 pessoas, demonstrando, assim, um mercado altamente competitivo e com franca expansão (FONTENELE, 2021).

Para enfrentar essa nova realidade, seria necessário um modelo próximo do que existe em grandes firmas advocatícias nos EUA: uma administração profissionalizada e altamente competitiva. Porém, a ausência de disciplinas como gestão de pessoas, organizacional e financeira para gerenciamento, nas faculdades de Direito, gera sérias dificuldades para a profissionalização dos escritórios de advocacia (MIGALHAS, 2014 apud FONTENELE, 2021). Segundo Borck (2008), a maioria dos advogados não é capacitado com ferramentas de gestão em suas formações acadêmicas, o que torna a missão ainda mais difícil para os escritórios de advocacia.

Para Schwab (2016), o consumidor também mudou seu modo de pensar e sua conduta. A sua demanda exige, cada vez mais, produtos e serviços desenhados com mais qualidade, transparência, compelindo as indústrias, comércio e serviços a ajustarem o modo de desenvolver, vender e repassar suas mercadorias físicas ou virtuais.

Porém, o mercado, em franco crescimento, alterando os padrões de compra de serviços jurídicos, faz com que clientes busquem mais do que aconselhamentos jurídicos, segundo

análise da Deloitte (2016 apud FONTENELE, 2021). Os clientes passam a buscar bancas que tenham experiência com tecnologia (DELLOITE, 2016 apud FONTENELE, 2021). Aqui faz-se importante contextualizar o momento em que a sociedade vive, a quarta revolução industrial chegou com inúmeros avanços tecnológicos, alterando as organizações societárias, a política e a economia no mundo, modificando a forma de competitividade entre as organizações. E a inteligência artificial poderá, inclusive, eliminar boa parte dos empregos nessas corporações (MAGALHAES; VENDRAMINI, 2018 apud FONTENELE, 2021).

Pode-se inferir, desse modo, que a área jurídica se encontra em processo de imersão na quarta revolução industrial, ou seja, o profissional da área terá que desenvolver habilidades para lidar com tecnologias presentes, bem como estar disposto a obter informação com o intuito de gerar novos conhecimentos. Certamente, essas medidas proporcionarão ao profissional um impacto muito positivo (TREVISANUTO, 2018).

Essas competências e habilidades contemplam um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) necessárias para o bom desempenho de um profissional, normalmente associadas aos resultados entregues, ao sucesso das investidas e à satisfação do cliente. As competências essenciais, para além do esperado pelo mercado, chegam àquelas que destacam um profissional, são diferenciais competitivos e, em um contexto organizacional, podem se tornar vantagem estratégica frente aos concorrentes. Trata-se de um assunto pouco abordado na esfera do Direito, quer nas publicações científicas, na formação desse profissional e, talvez, em suas próprias preocupações, direcionadas, na maioria das vezes, ao domínio de leis e processos (RINALDI, 2019).

Diante do exposto, observa-se que compete também ao profissional do direito outras formas de adaptação frente ao cenário vigente, surgindo então o seguinte questionamento: Quais as competências e habilidades requeridas para o profissional do direito no cenário 4.0? Perseguindo esse questionamento, o estudo tem por objetivo principal analisar quais mudanças os advogados têm realizado para se adequar as competências e habilidades exigidas no cenário 4.0. Para o alcance de tal objetivo, se faz necessário apontar as competências e habilidades necessárias para a efetividade da profissão do advogado, pontuar as principais mudanças sofridas pelos profissionais do direito na nova era e ainda demonstrar a importância da tecnologia para o desempenho do trabalho.

O estudo perpassa as discussões acadêmicas, adentrando e apresentando as percepções e estratégias realizadas por profissionais da área, que poderão servir como diagnóstico para atuação de profissionais que ainda não se adequaram às exigências da atualidade, bem como servir como balizador para identificação de competências e habilidades ainda não adquiridas

ou aperfeiçoadas.

2 INDÚSTRIA 4.0 _ QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Com um mundo cada vez mais imerso em tecnologias, a Indústria 4.0, também conhecida como Manufatura Avançada, Revolução 4.0 e Quarta Revolução Industrial, consiste na digitalização da produção e ao uso de novas tecnologias no processo produtivo e nos negócios (REIS, 2018).

Trazendo uma abordagem histórica e analisando o desenvolvimento tecnológico gerador das revoluções industriais tem-se que a primeira revolução industrial, que ocorreu na segunda metade do século XVIII até a metade do século XIX, caracterizou-se pela introdução da máquina a vapor, que usou a água e o vapor para mecanizar a produção que antes era essencialmente artesanal. A segunda revolução industrial, que ocorreu entre meados do século XIX até a primeira metade do século XX, destacou-se pelo advento da energia elétrica facilitando as linhas de produção e a produção em massa. A terceira revolução industrial, que se desenvolveu na segunda metade do século XX, se desenhou pela implementação de componentes eletrônicos e tecnologia que permitiram a automação dos processos produtivos (DELOITTE, 2014; MCKINSEY, 2016; SCHWAB, 2016 apud AIRES, MOREIRA e FREIRE, 2017).

No tocante à quarta revolução industrial, que iniciou na primeira década do século XXI, caracteriza-se pela digitalização da produção que possibilitou a personalização da produção em massa, caracterizada pela internet ubíqua e móvel, sensores menores e mais poderosos e a inteligência artificial, que possibilitaram mudanças profundas na forma de produção e consumo, desencadeando o desenvolvimento de novos modelos de negócios (DELOITTE, 2014; MCKINSEY, 2016; SCHWAB, 2016 apud DELOITTE, 2014; MCKINSEY, 2016; SCHWAB, 2016 apud AIRES, MOREIRA e FREIRE, 2017).

Denominada como Quarta Revolução Industrial, Indústria 4.0 ou ainda Revolução 4.0, vivenciada no mundo atualmente, é caracterizada pela introdução de evoluções tecnológicas no mercado, as quais: inteligência artificial, robótica, internet das coisas, veículos autônomos, impressão em 3D, nanotecnologia, biotecnologia, armazenamento de energia e computação quântica (SCHWAB, 2016).

Para Schwab (2016), o mundo vive a quarta revolução industrial desde meados do século XXI. A quarta revolução industrial caracteriza-se pela integração e controle da produção a partir de sensores e equipamentos conectados em rede e da fusão do mundo real com o virtual,

criando os chamados sistemas ciberfísicos e viabilizando o emprego da inteligência artificial. No entanto, não diz respeito apenas a sistemas e máquinas inteligentes e conectadas. Seu escopo é muito mais amplo. Ondas de novas descobertas ocorrem simultaneamente em áreas que vão desde o sequenciamento genético até a nanotecnologia, das energias renováveis à computação quântica, assim, torna a quarta revolução industrial fundamentalmente diferente das anteriores é a fusão dessas tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos.

Corroborando com os pilares que sustentam a Revolução 4.0, Pfohl et al. (2017) definem que a quarta revolução industrial é caracterizada pelas tendências tecnológicas de digitalização, autonomização, transparência, disponibilidade de informação em tempo real e colaboração.

Levando-se em consideração que cada revolução industrial teve como base um desenvolvimento tecnológico específico, é lógico afirmar que, como aponta Schwab (2017 apud AIRES, MOREIRA e FREIRE, 2017), a indústria 4.0 requer profissionais com um perfil diferente dos exigidos pela indústria 3.0 e anteriores, destacando que à medida que a digitalização e automação da produção irá tomando espaço haverá um deslocamento dos trabalhadores junto as tecnologias usadas no processo de produção. O autor destaca que no futuro, o talento das forças de trabalho irá se sobressair ao capital representando fator crítico de produção.

Junto com a inovação tecnológica que baseia cada revolução industrial, um novo perfil de trabalhador é exigido (TEIXEIRA FILHO, 2000 apud AIRES, MOREIRA e FREIRE, 2017), no tocante principalmente aos seus conhecimentos e habilidades para lidar com a nova tecnologia. Nesta linha, Davenport e Prusak (1998) e Teixeira Filho (2000) defenderam que a verdadeira vantagem competitiva está na capacidade e velocidade do aprendizado das pessoas nas organizações. Em sequência, o sistema de educação corporativa passou a ter um papel de destaque na construção de valores distintivos para a competitividade. (AIRES, MOREIRA e FREIRE, 2017).

Segundo Aires, Moreira e Freire (2017) em um estudo feito com nove documentos, seis artigos científicos e três estudos de renomadas organizações que estudam a temática quarta revolução industrial foram identificadas diversas competências requeridas dos profissionais da indústria 4.0. Tais como:

Tabela 1 - Competências requeridas dos profissionais da indústria 4.0

Autor	Ano	Competências
Chen e Zhang	2015	Capacidade de colocar os conhecimentos em prática e capacidade de inovar. Conhecimentos: matemática e ciências naturais; conhecimentos básicos em mecânica; design mecânico, máquinas de fabricação e automação. Habilidades: capacidade de independência; analisar e resolver problemas de engenharia; capacidade de comunicação.

		Qualidades: personalidade e físico saudáveis; responsabilidade social e moral; espírito de inovação e capacidade de aprendizagem.
Gorecky, Khamis e Mura	2015	Autores não listam quais competências os trabalhadores da indústria 4.0 precisam desenvolver.
Muñoz	2016	Autor não lista quais competências os trabalhadores da indústria 4.0 precisam desenvolver.
Sorko e Irsa	2016	Reproduzir conhecimentos simples. Analisar, avaliar e desenvolver situações com criatividade e inovação.
Garbie	2017	Capacidades relacionadas a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.
Voronina e Moroz	2017	Conhecimentos técnicos. Criatividade. Comunicação.
CNI	2016	Trabalhar em equipes multidisciplinares. Ter elevado nível de conhecimento técnico. Ter capacidade de interação com outras áreas do conhecimento.
Deloitte	2016	Estudo não lista as competências, mas faz menção a desenvolvimento de competências técnicas (<i>hard skills</i>) e habilidades comportamentais (<i>soft skills</i>).
WEF	2016	Habilidades: Habilidades cognitivas: flexibilidade cognitiva, criatividade, raciocínio lógico, sensibilidade para problemas, raciocínio matemático e visualização. Habilidades físicas: força física e destreza manual e de precisão. Competências básicas: Competências de conteúdo: aprendizagem ativa, expressão oral, compreensão de leitura, expressão escrita e alfabetização TIC. Competências de processo: escuta ativa, pensamento crítico, monitoramento próprio e dos outros. Competências transversais: Competências sociais: coordenação de equipe, inteligência emocional, negociação, persuasão, orientação de serviço e treinamento de pessoas. Competências sistêmicas: julgamento e tomada de decisão e análise sistêmica. Competência para solucionar problemas complexos: solução de problemas complexos. Competências de Gestão de Recursos: gerenciamento de recursos financeiros, gerenciamento de recursos materiais, gestão de pessoas e gestão do tempo. Competências Técnicas: reparo e manutenção de equipamentos, controle e operação de equipamentos, programação e controle de qualidade.

Fonte: Aires, Moreira e Freire (2017).

Fica evidente que além do conhecimento técnico o profissional precisa saber colocar seu conhecimento em prática, solucionando problemas com criatividade e inovação, gerando valor para a organização em que está atuando, contribuindo para a construção da vantagem competitiva necessária para as organizações inseridas no contexto da quarta revolução industrial.

2.1 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

Na área jurídica, a dinâmica de contratação de serviços jurídicos deve se tornar uma tarefa menos complexa, visto que será facilitada pela inovação tecnológica. É necessário que os profissionais da área jurídica se reinventem, aproveitando o movimento da Revolução 4.0 com vistas a oportunizar para a sociedade um serviço jurídico de alta qualidade. As

oportunidades estão disponíveis no mercado, seja para empreendedores deste segmento, para os investidores ou advogados que trabalham como autônomos. O conhecimento está disponível em dimensões nunca visto, mas para saber o que realmente pode fazer diferença é necessário buscar informações e correr atrás do seu próprio resultado (TREVISINATO, 2018).

Um estudo realizado pela Deloitte (2016 apud AIRES, MOREIRA e FREIRE, 2017) intitulado Educação Corporativa no Brasil: habilidades para uma nova era do conhecimento, uma pesquisa realizada com 178 respondentes apresenta que a intenção das organizações é investir mais em educação corporativa nos próximos anos, embora o estudo não liste quais as competências que devem ser desenvolvidas nos trabalhadores da indústria 4.0, apresenta a intenção de investimento em *hard skills* (competências técnicas) e *soft skills* (habilidades relacionadas a aspectos da personalidade).

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), competências são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, que agregam valor a pessoas e organizações” (p. 43). Para estes autores, concepções que associam características pessoais ao desempenho do indivíduo no trabalho costumam possuir maior aceitação tanto no ambiente acadêmico quanto no organizacional, uma vez que associam competência ao desempenho no contexto da estratégia da empresa, além considerar as diversas dimensões do trabalho.

Falar sobre competência humana traz alguns desafios, a começar por entender o seu conceito. Fleury e Fleury (2000) apresentam competência como um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de uma pessoa, associadas ao desempenhar de uma tarefa. Entretanto, em se falando de competências desenvolvidas, é fundamental o conhecimento (saber) apropriado nas ações (saber agir) (BITTENCOURT et al., 2013). A competência está associada ao tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais; ao saber agir para mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades; ao tomar e implementar decisões corretas bem-sucedidas e, de fato, que essa competência se manifeste na atividade prática, agregando valor econômico e social ou associando à perspectiva de resultado, de entrega (FLEURY; FLEURY, 2000; ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2004). Há outros fatores como o conhecimento, a habilidade, a atitude do profissional e ainda a formação acadêmica, as experiências sociais e as profissionais, todos esses como constitutivos da competência.

Durand (apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) associam competência a três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes que não englobam só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. O conhecimento (saber) corresponde

a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento, segundo Bloom et al. (apud CARBONE et al., 2006), sendo os conceitos as informações que o indivíduo adquire pela aprendizagem obtida nas escolas, nos livros, nos trabalhos, informações essas que ele acumula ao longo da vida. As habilidades (saber fazer) podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações; e motoras ou manipulativas, quando exigem, fundamentalmente, uma coordenação neuromuscular. Atitude é o querer fazer, ou seja, o grau de comprometimento com o trabalho; são as características pessoais que levam o indivíduo a colocar em prática o que se sabe. Diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho e à escolha de um curso de ação pessoal e social.

Ainda na mesma linha de raciocínio, para Gagné e colaboradores (apud CARBONE et al., 2006), habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos armazenados na memória no dia a dia, de forma produtiva. A atitude (querer fazer), por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Segundo Durand (apud CARBONE et al., 2006), o querer fazer é o que impulsiona o indivíduo a executar suas habilidades e conhecimentos; está conexas aos sentimentos. É o querer ser e querer agir, que se relacionam com os valores, princípios e crenças do indivíduo.

Brandão e Guimarães apud Almeida (2008) destacam que tais dimensões são interdependentes, na medida em que, para a exposição de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas e esteja disposto a desenvolvê-los. Da mesma forma, a escolha de determinado comportamento na organização exige do indivíduo a retenção não só de habilidades, como também de conhecimentos e atitudes apropriadas. Na realidade, as dimensões saber, saber fazer e saber agir estão inter-relacionadas e por vezes se confundem, pois, trata-se de uma análise múltipla de dimensões que se referem ao indivíduo, ao grupo e à organização.

Carbone et al. (apud Almeida, 2008) ensinam que é possível observar a aplicação sinérgica desses três pilares no trabalho, de modo que sua própria interdependência e sua complementaridade geram desempenho profissional, que é expresso através do comportamento que a pessoa manifesta no ambiente organizacional e pelas suas consequências, em termos de realizações e resultados.

Segundo Escobar, Junior e Martins (2020) ao profissional do direito contemporâneo não basta mais apenas ser filho do compadre do prefeito da cidade, ser filho do maior fazendeiro da região, nem tão pouco ser afilhado do mais antigo advogado da cidade. Ademais, o direito é

uma ciência dinâmica, precisa acompanhar a evolução dos acontecimentos sociais e, com isso, novas leis, resoluções, súmulas, julgados e afins, todos os dias.

Não obstante, o profissional do direito contemporâneo tem diante de si o desafio de atender, conquistar e fidelizar um cliente cujo perfil se apresenta cada vez mais implacável, geralmente bem-informado acerca do direito que busca, determinado a negociar minuciosamente valores de honorários, bem como ativo na cobrança de devolutivas sobre andamentos e despachos em seus processos.

2.2.1 Hards skills e soft skills

O termo “*skills*” pode ser traduzido do inglês como “habilidades”. *Hard skills* são competências técnicas. Seate e colaboradores (2016 apud SILVA, NETO e GRITTI, 2020) definem competência como sendo um conjunto de conhecimentos e comportamentos essenciais para desempenhar uma tarefa ou função. Dentro deste construto, englobam-se as *hard skills*, ou seja, as competências técnicas necessárias para o desempenho de determinada profissão podem ser adquiridas através de formação da entidade empregadora; de experiências prévias anteriores; e, ainda, através da educação superior.

As *Hards Skills* eram as únicas habilidades essenciais para o êxito profissional, que são habilidades técnicas relacionadas ao currículo, como níveis de formação, experiência de trabalho e nível de especialização, domínio de um idioma e domínio de uma ferramenta, entre outros (ROBLES, 2012 apud SOARES, ANDRADE, ROCHA e FAJARDO, 2020). Motyl (2017) afirma que as *Hard Skills* são específicas: podem ser determinadas, aprendidas e aprimoradas ao longo do tempo. Porém, esse conhecimento mais técnico, como já abordado, é obtido com treino, ainda mais com o uso da tecnologia, máquinas inteligentes e pessoas competentes e capacitadas para treinamento. Portanto, um conjunto de habilidades surge como diferencial: o que distingue um ser humano de uma máquina, conhecida como *Soft Skills* (CARLUCCI; SCHIUMA, 2018, apud SOARES, ANDRADE, ROCHA e FAJARDO, 2020)

Para integrar as organizações modernas, não basta que determinado indivíduo reúna um conjunto de competências técnicas para executar determinada função. Cada vez mais se valorizam trabalhadores que, para além destas, apresentem aptidões transversais para dar resposta às exigências dos mercados (GUERRA-BÁEZ, 2019 apud SOARES, ANDRADE, ROCHA e FAJARDO, 2020). Por sua vez, Hodges e Burchell (2003) acrescentam que o sucesso da performance organizacional de determinado indivíduo requer a existência de uma soma de competências cognitivas, sociais e técnicas. De acordo com Cimatti (2016), as competências

transversais de um indivíduo, tais como aptidões sociais, capacidade de comunicação ou de trabalho em equipa, são designadas por *soft skills*. Segundo a autora, estas não estão diretamente ligadas a uma função específica, sendo imprescindíveis em qualquer profissão. Na literatura as *soft skills* são muitas vezes designadas por competências transversais (SWIATKIEWICZ, 2014), ou genéricas (NEVES et al., 2015).

Segundo o Banco Mundial (2018), as *Soft Skills* são habilidades que estão associadas ao comportamento de uma pessoa, em como ela se expressa e reage em determinada circunstância, remetem à personalidade e comportamento e relacionam-se com a capacidade mental, emocional e social, que podem ser aprimoradas de acordo com experiências, educação e cultura de um indivíduo. Andrade (2016) aponta que são habilidades que compreendem perfil de liderança, comunicação, capacidade de solução de problemas, relacionamento interpessoal e podem ser aperfeiçoadas com o desenvolvimento pessoal. Para Swiatkiewicz (2016 apud SOARES, ANDRADE, ROCHA e FAJARDO, 2020), as *Soft Skills* caracterizam-se como habilidades universais, não acadêmicas, compreendendo a capacidade de cooperar, trabalhar em equipe, motivar, ser criativo, tomar iniciativa, adaptar-se. Para Cacciolatti, Lee e Molinero (2017 apud SOARES, ANDRADE, ROCHA e FAJARDO, 2020), são características pessoais que melhoram o convívio e o relacionamento e a atuação no trabalho de um indivíduo.

2.2.1.1 Hards skills e soft skills do profissional do direito

O advogado de hoje sai da faculdade com um mercado gigante para ser enfrentado, precisando criar novos planos para se destacar, e a produção de conteúdo jurídico aliado a um bom planejamento pode auxiliar esse destaque (PAGANI, 2018).

O Artigo 133 da Constituição Federal do Brasil (1988) afirma que “[...] o advogado é indispensável à administração da justiça”. Nesse sentido, nota-se que o exercício da advocacia é essencial para a sociedade, no entanto, atualmente o direito tem passado por uma disrupção e o mercado de trabalho tem exigido dos profissionais outros conhecimentos além da teoria. Conseqüentemente, os novos advogados (as) têm que ter domínio das habilidades de Hard Skills e das Soft Skills (GAMA et al, 2022).

No mundo jurídico, principalmente da advocacia, é necessário apresentar novas competências, além das *Hard Skills*, que são as habilidades técnicas que podem ser medidas e calculadas, como por exemplo, uma graduação, um mestrado ou mesmo conhecimento de uma língua estrangeira, entre outros. Entretanto, para ser um advogado (a) de destaque e poder desempenhar um bom trabalho, é fundamental ter também o domínio das competências *de Soft*

Skills, que são aptidões subjetivas, como por exemplo: responsabilidade, saber trabalhar em equipe, dentre outros (GAMA et al, 2022).

Durante a permanência na faculdade de direito, o que se aprende é sobre leis, jurisprudências, a aplicação do direito na prática, pouco se ensina sobre a preparação para o mercado de trabalho após a graduação (FERNANDES, 2020). É por isso que as faculdades estão cada vez mais preocupadas em inserir no ambiente de ensino novas formas de preparação, dando ênfase as competências e habilidades a serem desenvolvidas no novo processo de aprendizado, as novas diretrizes para os cursos de direito no país trabalham em um desenvolvimento do trabalho colaborativo, que pode ser realizado em grupo e em caráter interdisciplinar, visando a solução de problemas jurídicos que deverão ser enfrentados fora dos sistemas tradicionais de resolução de conflitos, buscando formas alternativas e mais eficientes de resolução, dentre elas a resolução consensual por meio da mediação e arbitragem, que é uma tendência no mundo jurídico e globalizado (SILVA, 2018).

Os cursos de direito deverão estimular a extensão, a aproximação profissional que estimule um aprimoramento e inovação das vivências no campo de formação e da prática no mercado de trabalho, por meio de ações diversificadas de extensão que não eram previstas, dando a oportunidade de ações junto à comunidade, de caráter social (FERNANDES, 2020).

A área jurídica está com números de fato alarmantes, e em um mercado de milhões, se destacar não é uma tarefa fácil. Os advogados têm cada vez mais procurado novos caminhos para se destacar no cenário da advocacia e, com toda essa mudança, criou-se a necessidade de uma advocacia especializada. A tecnologia veio para agregar e auxiliar os profissionais do direito a alcançarem maiores destaques e, além disso, atender e acompanhar a modificação do mercado (PAGANI, 2018).

O cenário 4.0, principalmente na educação 4.0 criou facilidades para contar, criar e compartilhar histórias. O processo de aprendizagem se dá por meio de diversos dispositivos, a partir de qualquer dispositivo móvel, a aprendizagem deve ser cada vez mais próxima da vida real e prática do estudante e, conseqüentemente, o estudo se torna cada vez mais individual, e ao mesmo tempo coletivo, onde cada um tem sua individualidade, escolhendo o ritmo, tendo desafios, recompensas, aprendendo com os erros, por meio da gamificação, termo correspondente ao uso de jogos colaborativos de competição e colaboração (FERNANDES, 2020).

A Teoria Tridimensional do Direito, definida em 1968 por Miguel Reale, trazia o Direito sob três aspectos epistemológicos: fato, valor e norma. Entretanto, é o próprio autor, pensando em uma linha evolutiva dessa teoria (1993), quem traz a inevitabilidade de se buscar o problema

essencial associado à experiência jurídica, “da necessidade de se ir além de uma discriminação metodológica para se alcançar a realidade jurídica em si” (p. 301). Reforça o autor não ser o Direito uma produção econômica, mas havendo embrenhadas relações de envolvimento e interferência, nem tampouco um fato que fica a plainar na abstração, desassociado do tempo ou do espaço (RINALDI, 2019).

Ao contrário disso, Reale (1993) entende o Direito imerso na vida humana, sendo essa um “complexo de sentimentos e estimativas [...] algo que está no processo existencial do indivíduo e da coletividade” (p.307). Assim, a tridimensionalidade do Direito vem ganhando, pelo contexto em que está sendo inserida, pela dinâmica do tempo e do espaço, uma perspectiva multidimensional, inclusive de sua tríade: fato, valor e norma, relativizados pela presença da tecnologia, cujo fato talvez não se faça tão claro, o valor esteja suscetível a diferentes contextos “webianos” e a norma talvez se queira ainda esteja estabelecida. Ao abordar as competências dos advogados bem-sucedidos, os ganhadores de causas, Reale (1993) destaca: conhecedor de normas, seguidor do direito posto, individualista e muito esperto – de uma fundamental esperteza da técnica.

Para o profissional do Direito, além do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, é imprescindível que a competência seja manifesta no desempenho de suas atividades, na forma como as desenvolve e nos resultados alcançados, passando não somente por uma causa ganha, mas também pela satisfação de seus clientes e parceiros (RINALDI, 2019).

No que tange às competências associadas aos novos exercícios do advogado, a busca por maior clareza do que está por vir é imprescindível, sendo tema a ser amplamente discutido, justamente por essas construções quanto ao futuro e o Direito Digital ainda estarem se dando, em caminhos de concretização. Entretanto, a preparação para esse novo momento mostra-se necessária desde agora.

Segundo o trabalho realizado pela Rinaldi (2019), os pesquisadores da Colômbia (2015) também apresentam competências para um bom advogado: a formação contínua, conhecimento disciplinar/inter e transdisciplinar, a experiência investigativa, desenvolvimento de estratégias e mediações, assimilação de modelos de negócios, a gestão e construção do conhecimento/capital intelectual, já destacando a urgente necessidade de ressignificação do processo de formação jurídica, apoiada numa integração disciplinar, contextual, teórica, prática e responder adequadamente às expectativas do contexto.

Nesse contexto abordado sobre formação contínua, interdisciplinaridade, e destaque nas competências e habilidades, pode citar ainda o cenário pandêmico Brasil e no mundo, em meados de dezembro de 2019, uma doença, até então pouco conhecida, se originou na China,

na cidade de Wuhan. Muitos profissionais não tinham noção da proporção que esse vírus viria a tomar no ano de 2020, portanto, não tomaram as devidas cautelas, ou se tomaram, não havia recursos suficientes para arcar durante muito tempo, com os problemas supervenientes agravados pelo “lockdown” (GUMIERO e GRIGOLI, 2020).

Diante disso precisou-se criar ferramentas que pudessem amenizar os impactos causados, e a solução encontrada foi o impulsionamento do mercado digital, que na advocacia tem como objetivo buscar o fortalecimento e progressão profissional, bem como a estabilidade perante cenário pandêmico (GUMIERO e GRIGOLI, 2020).

As novas tecnologias vêm auxiliando o advogado, fazendo com que ele utilize melhor o seu tempo, tendo mais produtividade e conseguido fazer com mais eficácia o seu trabalho. Os processos são digitais desde sua origem com o protocolo da inicial até a sentença do juiz, sendo que todos os atos são praticados e assinados, obrigatoriamente, com um certificado digital, garantido a integridade, autenticidade, validade jurídica e não repúdio de quem peticiona. O processo eletrônico proporcionou mais facilidade para os advogados, juízes e demais partes que não precisam estar fisicamente no Fórum para realizar o peticionamento ou consultar um andamento, atribuindo mais celeridade aos processos, sem prescindir a segurança jurídica (GAMA et al., 2022).

É possível defender, portanto, que os advogados, como também outros profissionais, têm que ter *Hard Skills* bem definidas, bem como, buscar sempre ganhar um realce a mais através das *Soft Skills*. Conseqüentemente, as pessoas que fornecem assistência jurídica, vão conseguir apurar seus relacionamentos e compreender o valor do seu trabalho e como cobrar por ele, sabendo como fazer render mais no dia a dia, pois são habilidades que não apenas vão ajudar no trabalho, mas, também, promover qualidade de vida (GAMA et al., 2022).

Logo, conclui-se que além de conhecer as normas jurídicas, se faz necessário ao operador do direito habilidades transdisciplinares, capaz de solucionar qualquer demanda pertinente a sua área.

3 MÉTODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza por uma pesquisa de natureza básica estratégia, com objetivo exploratório, abordagem qualitativa com dados quantitativos, que foi realizada por meio de formulário estruturado com perguntas abertas e fechadas por meio do *google forms*, com amostra não probabilística por conveniência e tendo como método de pesquisa a *survey*.

Para Gil (2010), a pesquisa básica aglutina estudos que tem como objetivo completar uma lacuna no conhecimento, enquanto a aplicada “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. O mesmo autor ainda, considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são os que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

A pesquisa qualitativa com dados quantitativos é entendida, por alguns autores, como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas. O uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos (GIL, 2010).

Marconi e Lakatos (2021, p. 92) definem o questionário estruturado como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Dentre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado.

Segundo Babbie (1999), a pesquisa de Survey é semelhante ao tipo de pesquisa de “censo”, onde o que diferencia as duas pesquisas é que o “survey examina uma amostra da população, enquanto o censo geralmente implica uma enumeração da população toda”.

A pesquisa foi realizada com profissionais do direito, os advogados, atuantes na área, e por se tratar de um questionário online poderia ser respondido por qualquer profissional atuante na área. Foi elaborado um questionário com 44 perguntas, realizadas no período de 09 a 17 de maio de 2022, através da plataforma *google forms*, e foi respondido de forma online, após a conclusão, os dados foram analisados de forma a contribuir com a construção da pesquisa. As perguntas fechadas tiveram como escala likert de cinco pontos: “sempre, quase sempre, às vezes, raramente e nunca”, não havendo necessidade de identificação dos participantes.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

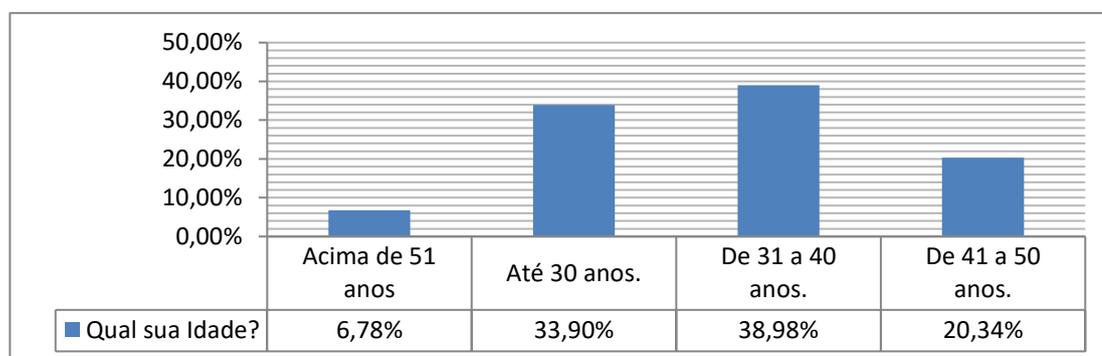
O estudo aqui apresentado ocorreu no período de 09 a 17 de maio de 2022, atingindo um número de 59 participantes. Os apontamentos foram divididos em blocos, a saber: Perfil dos participantes, Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Cenário 4.0.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Dentre os participantes da área jurídica que aderiram ao estudo, constam profissionais atuantes no estado do Ceará, na região do Cariri, Região dos Inhamuns, Ibiapaba, Fortaleza, Icó, Iguatu, Jaguaribe, Brejo Santo, Penaforte, Porteiras e Jati. Participaram também profissionais do estado de Pernambuco, Alagoas, Rio Grande do Sul, e os que trabalham home office e atuam em vários lugares no país, e até mesmo fora do país, em Nova Iorque.

Dentre as respostas observou-se que 38,98% do público entrevistado é feminino e 61,02% masculino. Com faixa etária entre 30 a acima de 50 anos, tendo o maior destaque a faixa etária entre 31 e 40 anos.

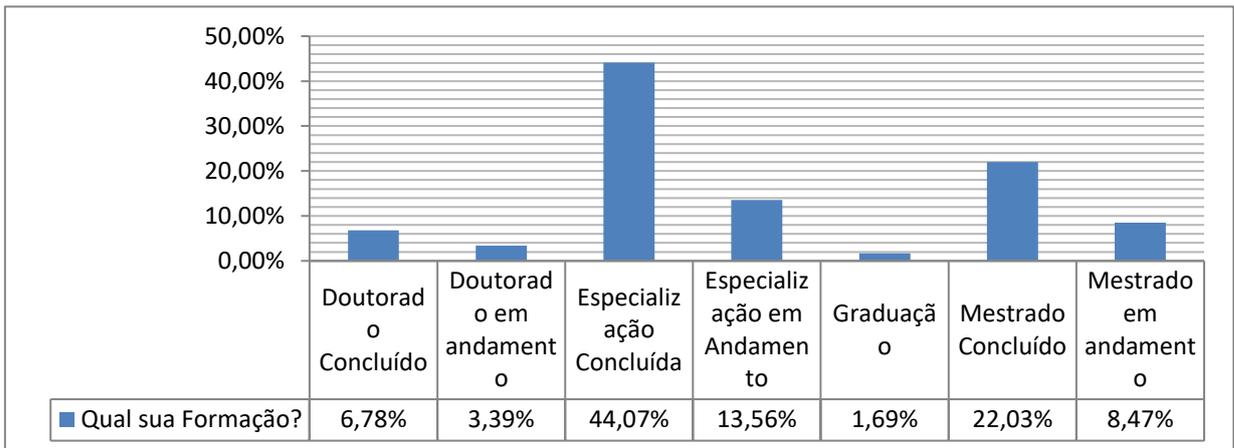
Gráfico 1 - Idade



Fonte: dados da pesquisa (2022)

Foram levantados dados sobre a formação dos entrevistados e observou-se que 47,07% dos entrevistados possuem especialização concluída, 22,03% mestrado concluído, 13,56% especialização em andamento, 8,47% mestrado em andamento, 6,78% doutorado concluído, 3,39% doutorando em andamento e 1,69% possuem apenas graduação. O destaque maior foi para a especialização concluída.

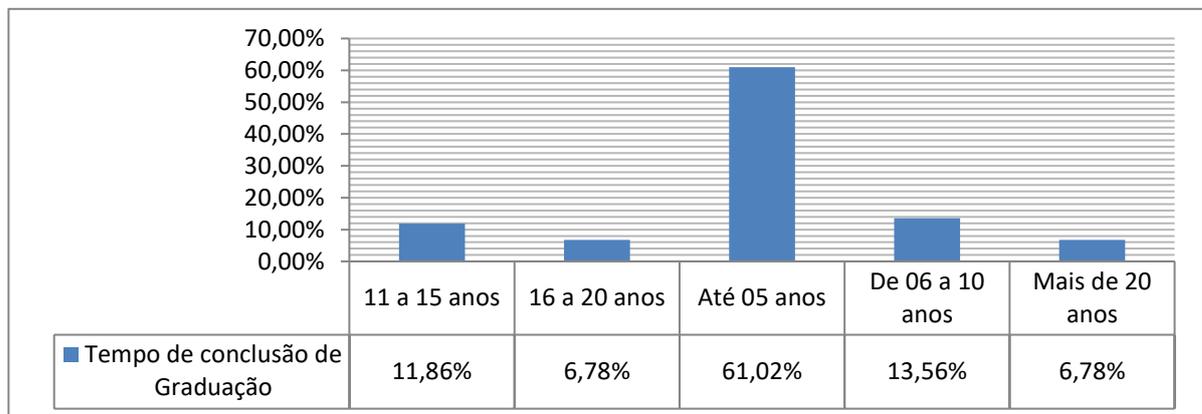
Gráfico 2 - Formação



Fonte: dados da pesquisa (2022)

Com relação aos dados sobre o tempo de conclusão da graduação, observa-se maior destaque para os profissionais que concluíram a graduação há mais de 5 anos, com 61,02% do perfil dos entrevistados.

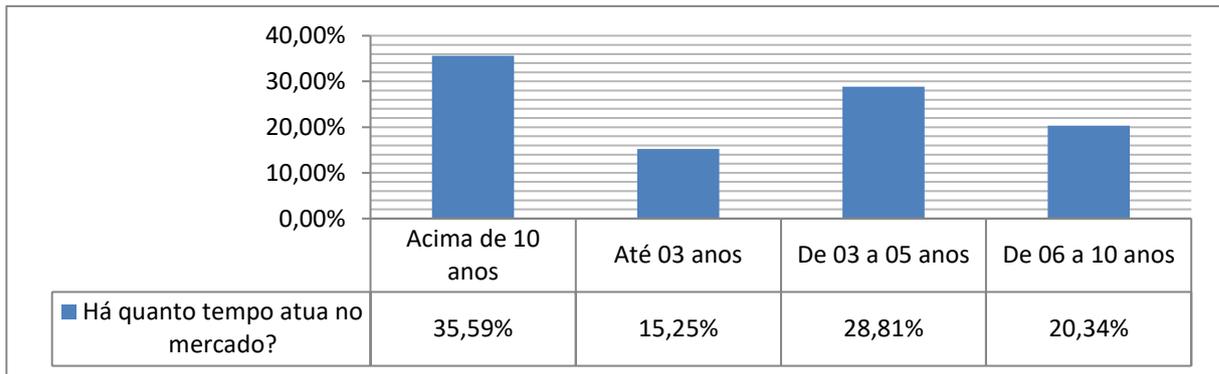
Gráfico 3 – Tempo de Conclusão de Graduação



Fonte: dados da pesquisa (2022)

E sobre o tempo de atuação no mercado, o maior destaque são para os profissionais que atuam há mais de 10 anos, que correspondem a 35,59%. Conforme Schwab (2016), o mundo vive a quarta revolução industrial desde meados do século XXI, logo, com base nos dados apresentados de idade, todos os profissionais entrevistados estão inseridos no cenário 4.0. Os que tem mais de 20 anos de atuação puderam acompanhar a mudança de cenário desde o começo. Um fato a ser considerado é que estar inserido no contexto, não significa dizer que o profissional está atento às mudanças exigidas, nem se adequando às mesmas, o que pode se tornar uma fragilidade na busca de resultados satisfatórios.

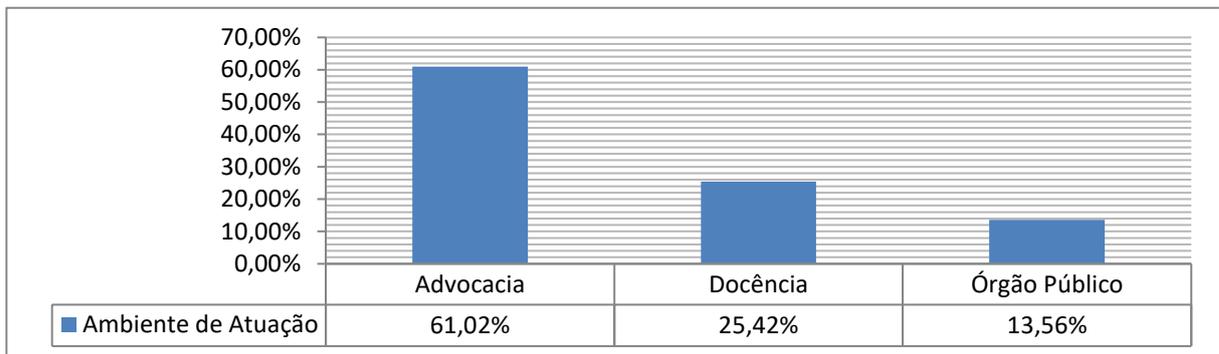
Gráfico 4 – Tempo de Atuação de Mercado



Fonte: dados da pesquisa (2022)

No que se refere ao ambiente de atuação, percebe-se que 61,02% dos entrevistados atuam na advocacia, 25,42% da docência e 13,56% em órgãos públicos. E esses profissionais atuam em diversas áreas do direito como: Direito Civil, Penal, Tributário, Ambiental, Empresarial, Consumidor, Cibernético, Trabalhista, Previdenciário, Eleitoral, na Mediação e Conciliação, na Advocacia Pública e na Consultoria Jurídica.

Gráfico 5 – Ambiente de Atuação



Fonte: dados da pesquisa (2022).

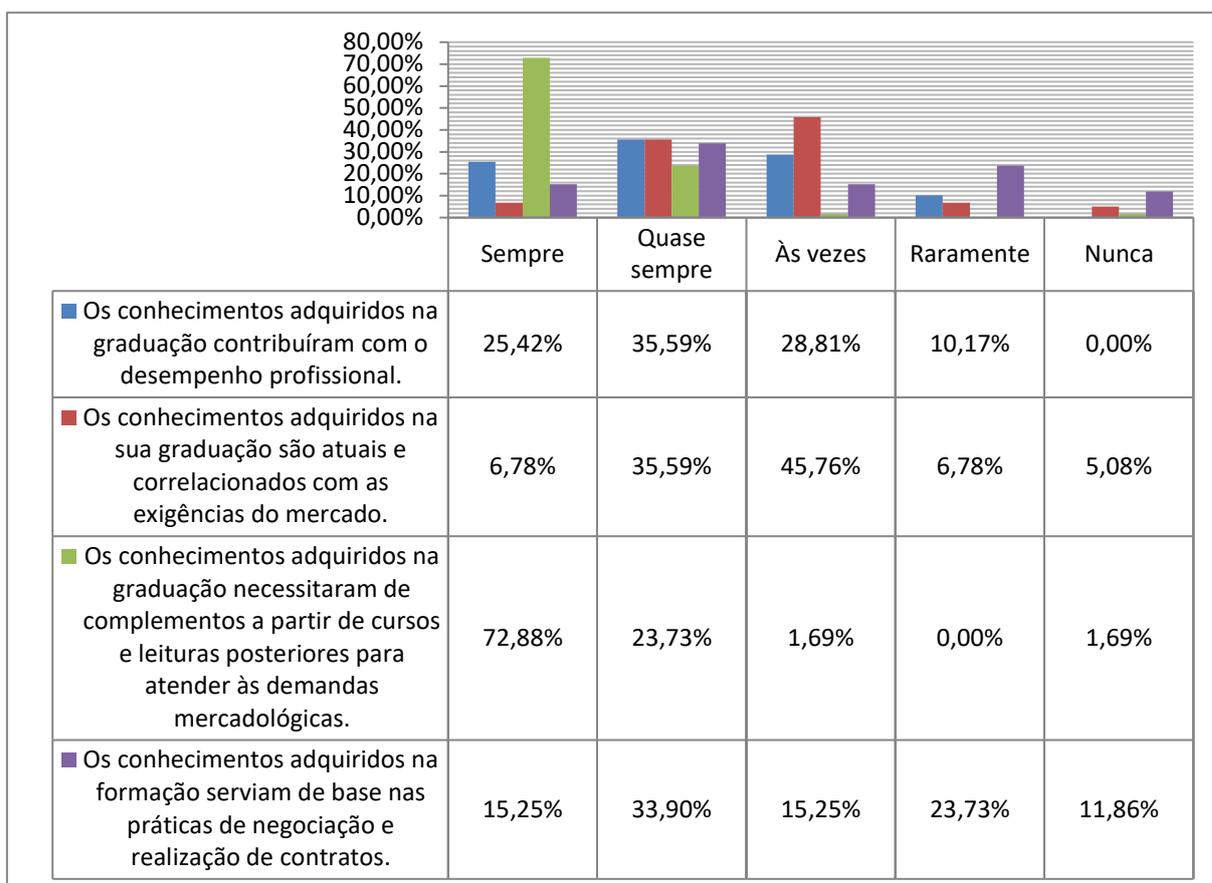
O que se pode observar no que concerne à área é que existe um vasto leque para atuação e vale salientar que estas não estão fora do contexto disruptivo e inovador requerido pelo contexto apresentado pela quarta revolução industrial, sendo um alerta aos profissionais observarem como vem se desenvolvendo em sua área de atuação.

4.2 CONHECIMENTOS

Tendo em vista a percepção dos participantes acerca dos conhecimentos por ele adquiridos ao longo da graduação, no primeiro bloco foi questionado se estes contribuíram para o desempenho profissional, e destacam-se os percentuais 25,42 (Sempre) e 35,59% (Quase

sempre). Porém, ainda se observa um dado importante que destaca que raramente contribuiu corroborando o que cita Fernandes (2020), quando destaca a correlação entre os assuntos apresentados na faculdade e o mercado de trabalho. Esse aspecto também é válido ao se analisar se os conhecimentos adquiridos na sua graduação são atuais e correlacionados com as exigências do mercado, onde 45,76% disseram que às vezes, e 5,08% disseram que nunca.

Gráfico 6 – Conhecimentos x atuação profissional



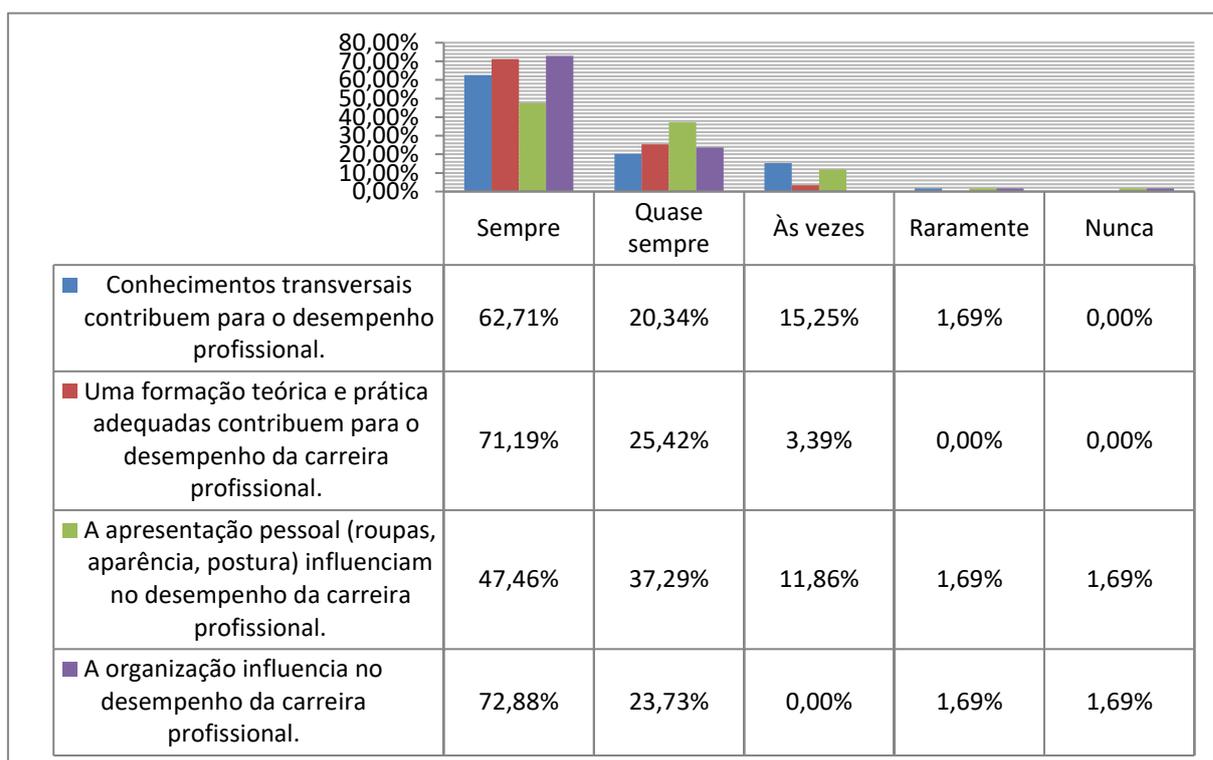
Fonte: dados da pesquisa (2022)

Ainda adentrando o bloco acerca do conhecimento (Gráfico 6), ao se mencionar se houve necessidade de complementos aos conhecimentos adquiridos na graduação, a partir de cursos e leituras posteriores para atender às demandas mercadológicas, 72,88% disseram que sempre. Nesse aspecto, independente do cenário vigente, percebe-se que a busca de conhecimentos é sempre fundamental à atualização, bem como ao aperfeiçoamento profissional, e o que chama a atenção na análise é 1,69% citar “às vezes e nunca”, pois quando se fala de avanços tecnológicos nunca vistos citados por Schwab, certamente esse profissional não se enquadrará em uma carreira promissora.

Ao se levantar se os conhecimentos adquiridos na formação serviam de base nas práticas de negociação e realização de contratos, 15,25% afirmaram que sempre, e 11,86% nunca. Isso só vem ratificar que com o que se aprende na faculdade não basta para o desempenho da atividade jurídica.

Os dados apresentados no gráfico 7 apontam aspectos relevantes aos conhecimentos transversais. Nesse bloco de questões, iniciou-se mencionando sobre a contribuição dos conhecimentos transversais para o desempenho profissional, e 62,71% dos profissionais entrevistados dizem que sempre; e no que se refere a contribuição da formação teórica e prática adequadas para o desempenho da carreira profissional, 71,19% dos profissionais afirmam que sempre contribuem, destacando-se assim o gap entre os dados levantados no perfil apresentado anterior e a percepção acerca desses conhecimentos na busca de resultados.

Gráfico 7-Conhecimentos Transversais

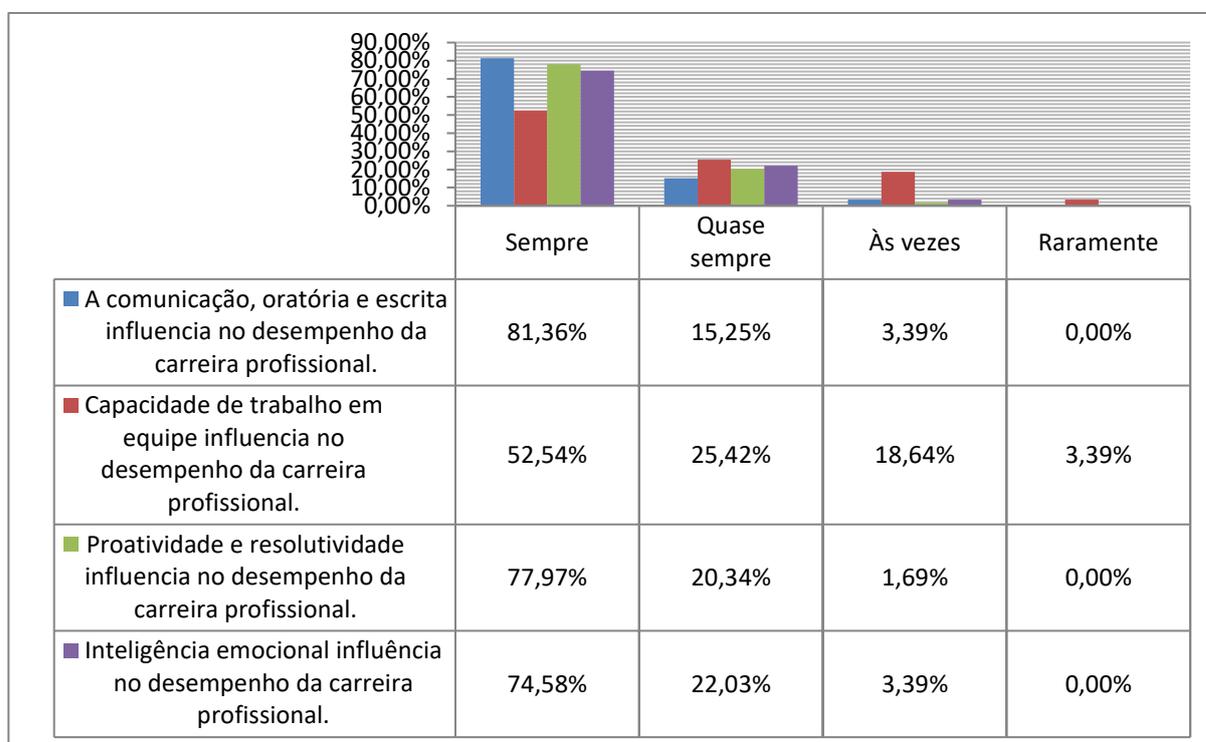


Fonte: dados da pesquisa (2022)

Ainda no gráfico 7, ao se mencionar o quanto à influência da a apresentação pessoal (roupas, aparência, postura) no desempenho da carreira profissional, 47,46% dizem que sempre influenciam, e no quesito sobre se organização influencia no desempenho da carreira profissional, 72,88% afirmam que sempre. Essas respostas corroboram a versatilidade requerida ao profissional mencionada por Escobar, Pinto Junior e Martins (2020) e Guerra-Báez (2019).

O gráfico 8 aborda questões relacionadas à comunicação, trabalho em equipe, proatividade e inteligência emocional e sua influência no desempenho profissional. Observando-se assim a prevalência de “sempre” em todos os quesitos: comunicação, oratória e escrita (81,36%); capacidade de trabalho em equipe (52,54%); proatividade e resolutividade (77,97%); e inteligência emocional (74,58%), corroborando com o pensamento de Gama et al, (2022) destacados ao longo do lastro teórico deste estudo.

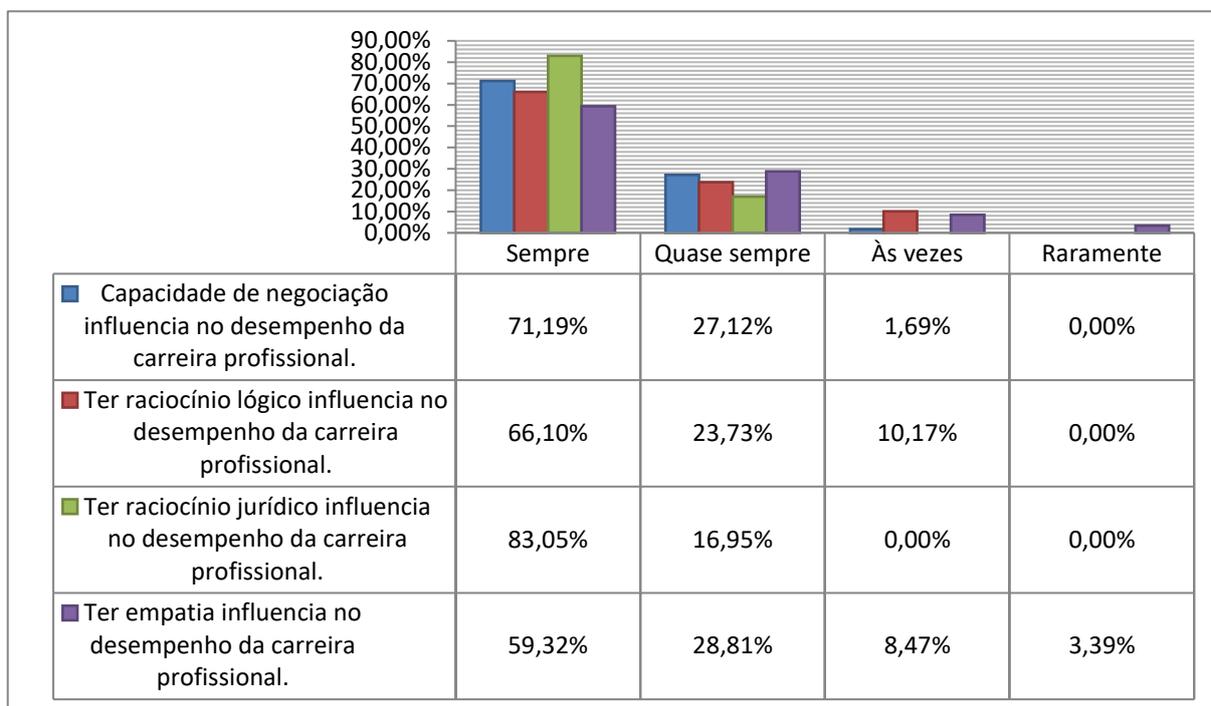
Gráfico 8-Comunicação, Trabalho em equipe, proatividade e Inteligência emocional na carreira profissional



Fonte: dados da pesquisa (2022).

No gráfico 9, o bloco de questões que segue abordou questões que versavam sobre a capacidade de negociação, raciocínio lógico, raciocínio jurídico e empatia e sua influência no desempenho da carreira profissional. Também se percebe uma ênfase na percepção de sempre ser ter grande influência: Negociação (71,19%); raciocínio lógico (66,10%); raciocínio jurídico (83,05%); empatia (59,32%), destacando assim que, embora as afirmações apontadas por Miguel Reale versem da década de 1993, o clássico nunca foi tão atual.

Gráfico 9-Negociação, Raciocínio lógico, Raciocínio Jurídico e Empatia na carreira profissional



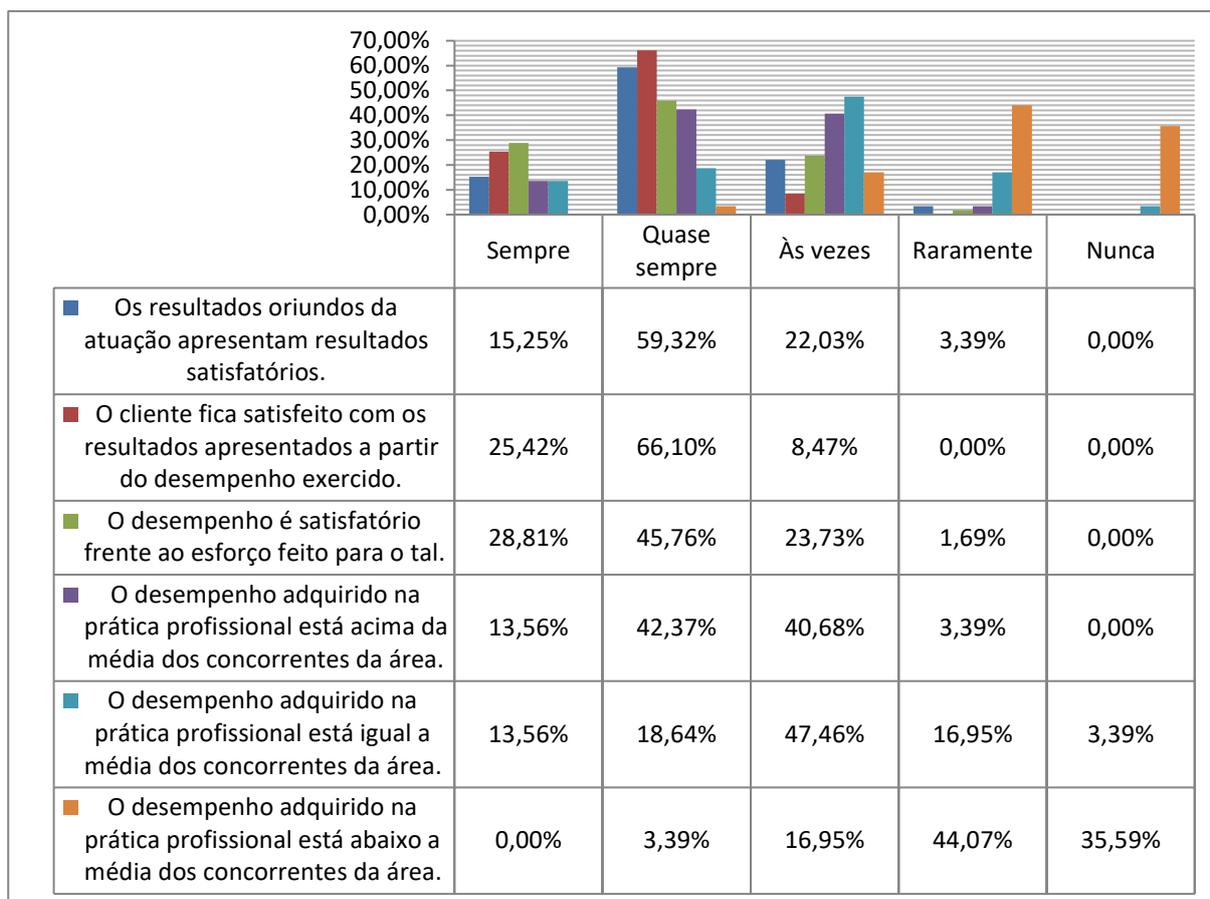
Fonte: dados da pesquisa (2022)

Compete a cada profissional munir-se dos conhecimentos adquiridos ao longo e após a graduação, identificar as atitudes que deles advém, verificar a adequação às exigências do cenário e mensurar os resultados.

4.3 ATITUDES

Considerando a relevância de atitudes assertivas ao profissional inserido no cenário 4.0, o gráfico 10 apresenta um bloco de afirmativas que visam medir o nível de satisfação e assertividade para o desempenho do exercício: 59,32% afirmam que os resultados obtidos são satisfatórios e 66,10% afirmam que os clientes ficam satisfeitos com os resultados; 45,76% citam que o desempenho é satisfatório frente aos esforços 45,76; e que nos resultados sobre os concorrentes, 42,37% afirmam que estar acima da média, 47,46% estão em igualdade com os concorrentes, e 44,07% afirmam que nunca ficam abaixo dos concorrentes, isso é compatível com o que foi abordado por Rinaldi (2019) e Pagani (2018) quando destacam que compete ao profissional do Direito, além do CHA, a competência deve se manifestar no desempenho de suas atividades, a partir do desenvolvimento, resultados e satisfação dos clientes.

Gráfico 10- Resultados, Satisfação dos Clientes, Esforço e Desempenho



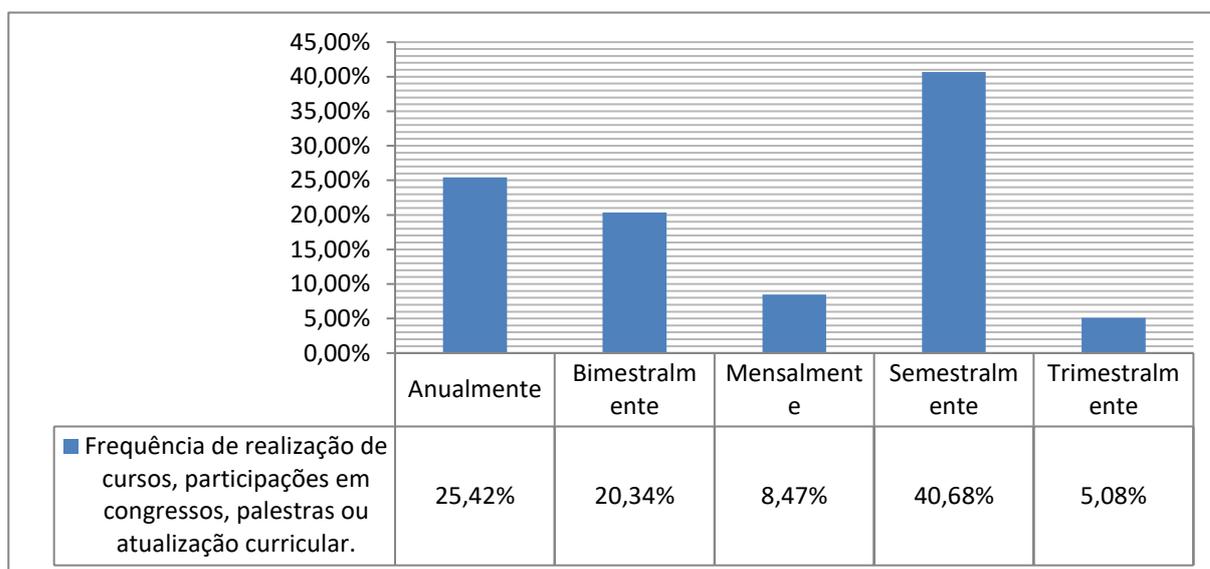
Fonte: dados da pesquisa (2022)

Em destaque aos aspectos citados, analisa-se a congruência destes com o cenário 4.0 e suas exigências, verificando o que os profissionais percebem como tal.

4.4 CENÁRIO 4.0

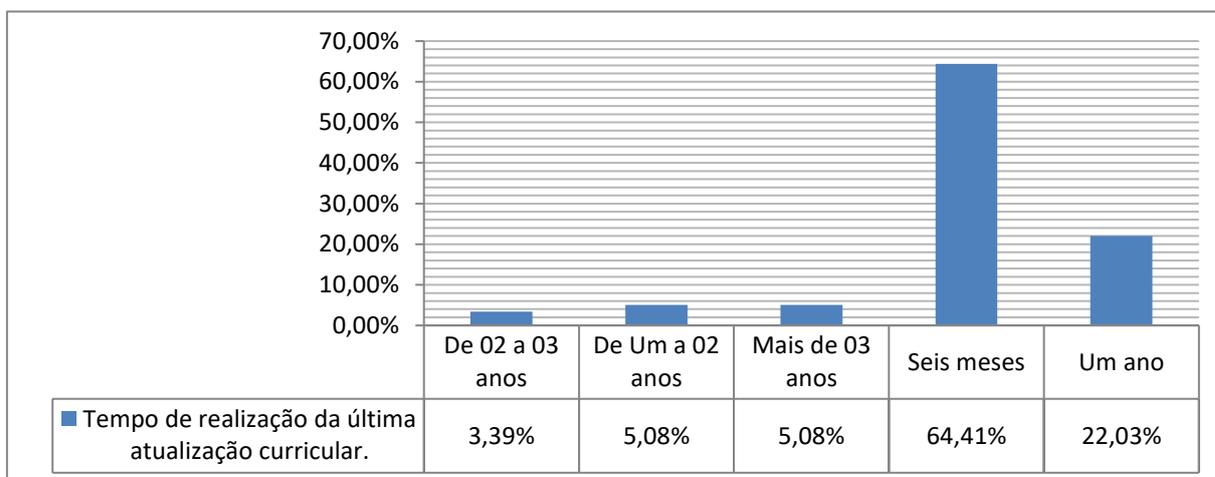
Os gráficos 11 e 12 apontam a frequência de realização de cursos, participações em congressos, palestras ou atualização curricular, onde se observa que ambos ocorrem geralmente a cada semestre. E que os investimentos nos cursos são voltados em sua maioria para conhecimentos ligados à sua área de atuação, trazendo à tona o que destacam Trevisanuto (2018) e Davenport e Prusak (1998) e Teixeira Filho (2000) ao mencionarem que a verdadeira vantagem competitiva está na capacidade e velocidade de aprendizado das pessoas.

Gráfico 11 – Frequência de realização de Cursos, congressos, palestras ou atualização curricular



Fonte: dados da pesquisa (2022)

Gráfico 12 – Tempo de Realização da Última Atualização Curricular



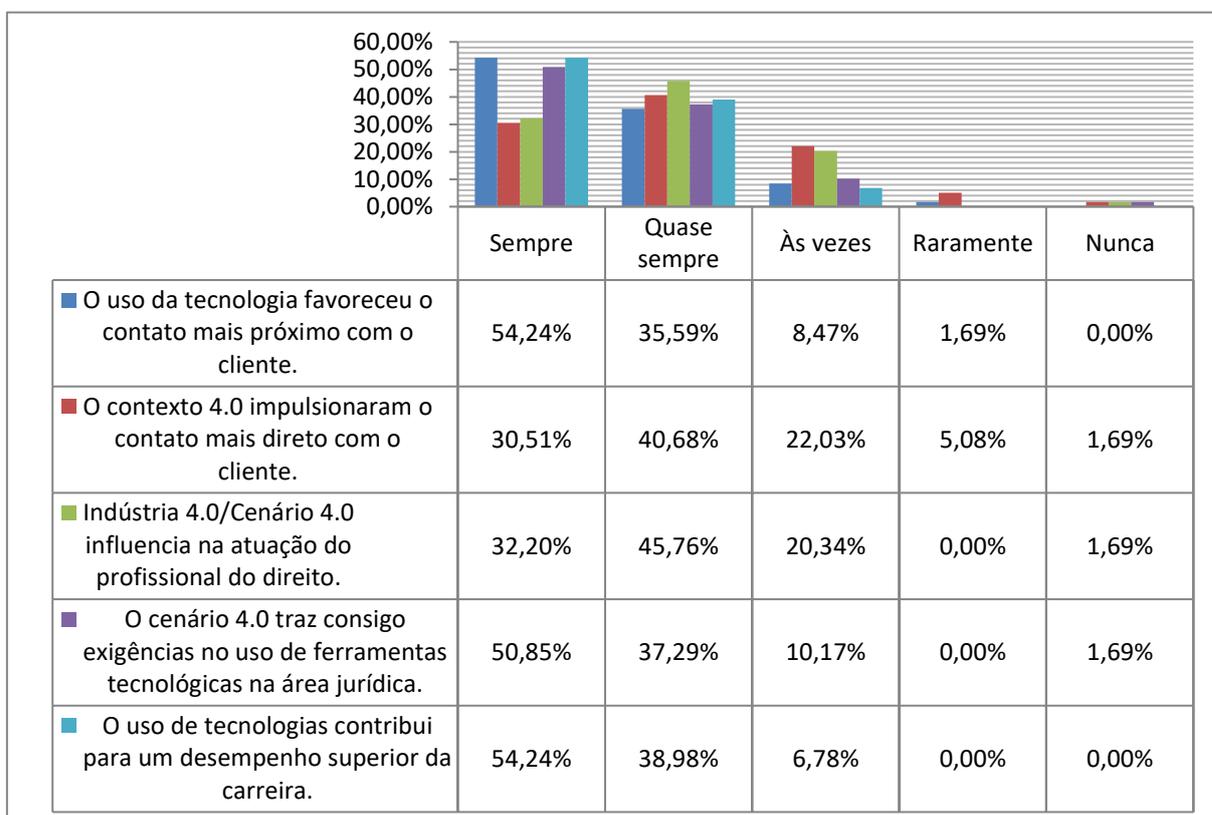
Fonte: dados da pesquisa (2022)

Ainda no que se refere aos apontamentos sobre o cenário 4.0, levantou-se sobre se o uso da tecnologia favoreceu o contato mais próximo com o cliente (Gráfico 13), aparecendo uma maioria de 54,24% afirmando que sempre. Paralelo a isso foi questionado sobre o uso da tecnologia contribuem para um resultado superior da carreira, 54,24% permanecendo ainda uma percepção superior para o item “sempre”. E quando questionados mais precisamente sobre o cenário 4.0 e se ela influencia na atuação do profissional do direito, 45,76% afirmam que quase sempre. É notório que o uso de tecnologias diversas vem sendo inseridos nos diversos ramos de atuação, porém com o advento da quarta revolução, percebe-se avanços tão significativos

quanto antes, porém com velocidades inigualáveis e esse aspecto certamente influencia no desempenho das profissões. Apenas aquele que não mensura seus resultados não consegue perceber sua influência, necessidade ou fragilidades.

Ao se questionar quais a principal mudança realizada na carreira nos últimos dois anos, dos 59 entrevistados, em suas respostas, observa-se que uma prevalência de “inovação alinhada ao uso de tecnologia nos processos”. Esse fato pode ser percebido nos recortes que seguem: “A necessidade de adaptação do uso de ferramentas tecnológicas para integração e execução nos serviços prestados, como contato com cliente, realização de audiências, como também as demais atualizações jurídicas que estão em constante desenvolvimento”; outro participante cita que: “O profissional deve estar em sintonia com a tecnologia, pois o ambiente de peticionamento eletrônico exige. Ademais, após a Pandemia, questões que já vinham sendo usuais se perpetuaram, a exemplo da intimação via rede social, dentre outros aspectos”; E ainda: “A necessidade de uma gestão estratégica voltada para o uso da tecnologia, como também eficiente”. Podendo-se observar então que o uso da tecnologia é uma forte aliada para uma melhor obtenção dos resultados satisfatórios, corroborando o que destaca Schwab (2017 apud AIRES, MOREIRA e FREIRE, 2017).

Gráfico 13-Uso da Tecnologia cenário 4.0



Fonte: dados da pesquisa (2022)

Ao serem questionados sobre quais as mudanças percebidas na área jurídica de requerer maior esforço para o uso de tecnologias, dá-se destaque a: *“O maior desafio superar a resistência e falta de receptividade à implementação do novo (produtos, serviços)”*; *“Audiências virtuais, processos eletrônicos, mediações ao invés da cultura do litígio; A velocidade das informações e a busca por atualização”*; *“A Virtualização dos processos físicos, raramente será encontrado juízo que ainda utilizem processos físicos, ajudou muito na celeridade processual, como também beneficiou os advogados com relação aos gastos financeiros em deslocamento para realizar diligências em fóruns”*; *“O uso de plataformas de reuniões virtuais, a criação de sistemas robotizados, e a criação de meios a garantir o acesso à justiça, a exemplo o Balcão virtual, emissão de declarações e certidões via sistemas e a dinamização dos órgão do poder público desburocratizando”*; *“Buscar assegurar celeridade processual, facilitar o acesso à justiça”*. Observa-se assim que todos os aspectos citados anteriormente são identificados na área jurídica requerendo do profissional competências adequadas para atuação na mesma.

Se fez importante também verificar se os participantes tinham conhecimento sobre a indústria/cenário 4.0. Dos 59 entrevistados, 30,50% informam que conhecem o cenário 4.0, 33,89% não conhecem, e 35,59% conhecem pouco ou já ouviram falar. É relevante citar que o cenário 4.0 ainda é pouco conhecido sobre os profissionais da área jurídica por fatores diversos, tais como: seja pela imersão nas atividades rotineiras, seja por resistência a mudanças, não observação da velocidade de informações... E a indústria 4.0 requer profissionais com um perfil que além do conhecimento técnico, o profissional precisa saber colocar seu conhecimento em prática, solucionando problemas com criatividade e inovação, gerando valor para a organização em que está atuando, contribuindo para a construção da vantagem competitiva necessária para as organizações da quarta revolução industrial.

O questionamento anterior limitou algumas respostas, dado que quando perguntado sobre a percepção acerca de quais as competências e habilidades eram necessárias à atuação profissional no cenário 4.0, 7 dos entrevistados não responderam, porque não conheciam nada sobre a pergunta, abaixo segue as respostas:

Tabela 02 – Competências e Habilidades Descrita pelos Entrevistados

Entender de Internet e computação.
Ter jogo de cintura, mente aberta para novos conhecimentos e maturidade emocional são alguns dos pontos necessários
Aplicação de recursos de massa e tecnologia centrada na automação de processos. Nesse sentido, as competências técnicas são regularmente evidenciadas, como a aplicação da inteligência Artificial, lógica de programação e outros recursos de natureza tecnológica.

Facilidade de manuseio de sistemas tecnológicos
Estar disposto a se adequar às novas tecnologias existentes e aos novos modelos de captação de clientes.
Empatia humanização e conhecimento tecnológico
Conhecimentos tecnológicos. Atualização. Percepção. Atuação efetiva e participativa.
Maior integração entre os diversos sistemas da área judiciária. Falo isso a nível interestadual.
Capacidade de adaptação as rápidas mudanças e exigências do mercado
Facilidade de comunicação, manejo de novas tecnologias, proatividade e atualização frequente.
Capacidade de ter uma comunicação ágil
Domínio de informação e tecnologia
Adaptabilidade, resiliência, criatividade, agilidade.
Proatividade, capacidade de adaptação e resiliência.
Conhecimento acerca de tecnologias e especializações
Trabalho em equipe, criatividade, ética e comunicação.
Equilíbrio mental, inteligência emocional, criatividade, originalidade e excelência.
Conhecimento sobre tecnologia, disciplina e habilidade.
Proatividade. Liderança. Capacidade de negociação.
Interação virtual
Entender as novas formas de relações jurídicas que estão surgindo com as novas tecnologias
Trabalhatividade
Habilidade negociais e de legal design
Atualização dos profissionais e visão.
Conhecimento em tecnologia
Sólidos conhecimentos de informática. Sem isso é inviável.
Capacidade de se adaptar a tecnologia.
Empatia, capacidade de resolução de problemas, habilidade para uso de tecnologias.
Atualização, uso de novas tecnologias e atuação em áreas transversais
O principal é estar aberto ao aprendizado. Afora isso um bom desempenho no manejo da informática em sentido amplo.
Resolução rápida e eficaz de problemas e prevenção de litígios
Domínio de ferramentas tecnológicas voltadas à prática do Direito e ao marketing jurídico
Conhecimento intermediário em informática, ferramenta essencial, tendo em vista a virtualização dos processos e a extinção dos processos físicos.
Preliminarmente, há de se destacar a necessidade da utilização de ferramentas digitais para atuação no cenário atual, manuseio de computadores, utilização de softwares jurídicos ou não. Fica evidente ainda que, fica obrigado o operador do direito se atualizar frente as mudanças, bem como correlacionar as matérias preexistentes para o novo cenário, como por exemplo aplicação de princípios constitucionais frente a inovação e utilização de banco de dados.
Capacidade de atenção; percepção; raciocínio;
Deve ter habilidades para lidar com tecnologia, empreendedorismo
Ter conhecimento, ser empático, dar apoio aos pares e estar sempre disponível.
Conhecimento em tecnologia e automatização/delegação de determinadas tarefas
Especialização e parcerias
Adequação as novas tecnologias
Conhecimento com a área tecnológica e não ter timidez.
Manter-se bem-informado e aprimorar os conhecimentos
A necessidade de formação contínua seja no campo da tecnologia como também jurídico. E a criação de soluções mais autênticas e eficientes para as demandas dos clientes.
Conhecimento
Tecnologia e habilidade em sistemas
Se renovar, buscar aprender cada vez mais e ter facilidade com o meio tecnológico
Atualização

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Observa-se que foram listadas competências técnicas e competências comportamentais. E, dentre as listadas, pode-se observar que complementa o que Rinaldi (2019) quando em seu estudo apontou, juntamente com os pesquisadores da Colômbia (2015), também apresentam competências para um bom advogado, tais como a formação contínua, conhecimento disciplinar/inter e transdisciplinar, a experiência investigativa, desenvolvimento de estratégias e mediações, assimilação de modelos de negócios, a gestão e construção do conhecimento/capital intelectual.

No que se refere a como os profissionais se viam frente as exigências inerentes à área no cenário 4.0, as respostas foram: *“desatualizado, em busca de aprendizado para melhor adaptação”*; *“às vezes um pouco inseguro”*; *“necessidade de atualização constante”*; *“às vezes não consigo acompanhar o ritmo das mudanças tecnológicas, principalmente devido a não uniformização dos sistemas adotados pela justiça”*; *“necessidade de maior capacitação para desenvolver e aprender habilidades e competências”*; *“correndo contra o tempo”*.

E por fim, foi perguntado sobre o que tem feito para acompanhar às exigências advindas desse contexto, e obteve-se que: *“procuro sempre fazer cursos de treinamento e atualização sobre as novas ferramentas jurídicas digitais”*; *“Me mantendo atualizado e acompanhado as exigências do mercado”*; *“assumir o protagonismo do processo de atualização permanente”*; *“tento acompanhar as tendências”*; *“sempre buscando está atualizado e preparado para as mudanças”*; *“automação do procedimentos e publicidade paga para a prospecção de clientes em todo o País”*; *“reciclado e mantido atenção às exigências do momento”*; *“sempre atualizado na jurisprudência”*; *“capacitação continuada”*; *“busco me informar constantemente através de plataformas virtuais de conteúdo”*. Isso ratifica o que Escobar, Junior e Martins (2020) nos dizem sobre o quanto o direito é uma ciência dinâmica e o quanto o profissional precisa estar preparado.

Com base nos dados apresentados, pode-se perceber que os profissionais entrevistados estão inseridos no cenário 4.0, porém não se percebe aprofundamento sobre o contexto. Entende-se que muitos concordam que a advocacia é uma profissão que exige um conhecimento multidisciplinar, mas poucos estão preparados para as mudanças exigidas para acompanhar as novas exigências do mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado teve como objetivo analisar quais as mudanças os advogados têm realizado para se adequar às competências e habilidades exigidas no cenário 4.0. Para o

alcance deste se fez necessário apontar as competências e habilidades necessárias para a efetividade da profissão do advogado, pontuar as principais mudanças sofridas pelos profissionais do direito na nova era e ainda demonstrar a importância da tecnologia para o desempenho do trabalho.

De acordo com os objetivos do trabalho, abordou-se no primeiro momento acerca do cenário 4.0, foi percebido que os profissionais entrevistados pouco conhecem o cenário 4.0, inclusive esse foi um dos obstáculos obtidos para conseguir um maior número de profissionais, e de maneira bem objetiva, muitos disseram que não iam responder porque não sabia do que se tratava, e isso só mostra o quanto os profissionais não estão preparados para a mudanças que iniciou em meados dos anos 2000.

No segundo momento, foi abordado sobre competências e habilidades, e como estão inseridas no mundo jurídico, as *hards* e *soft skills*, onde foi explicado sobre o que são as competências técnicas e as competências comportamentais, e como isso ajuda a se destacar entre os mais diversos profissionais. Aos participantes foi perguntado sobre as competências e habilidades e como isso afeta sua formação e sua atuação no mercado de trabalho. Foi percebido de acordo com os dados obtidos que a graduação por si só não prepara para o campo de atuação, e que somente os conhecimentos adquiridos na mesma não são suficientes para um bom desempenho profissional, é preciso ir além, é preciso buscar conhecimentos transversais e multidisciplinares para compor um profissional completo e que atendam às exigências do mercado. Exigências essas que estão cada vez mais competitivas.

O cenário 4.0 trouxe uma série de mudanças e que os profissionais do direito precisam estar atentos e prontos para aproveitar as oportunidades, utilizar todos os recursos disponíveis para se destacar nesse mercado tão competitivo, o perfil do profissional do direito para o cenário 4.0 não obsta apenas saber as leis, conhecer jurisprudências ou apenas ganhar uma causa, é preciso ir além, é preciso ter conhecimento e além disso ter competências e habilidades, e que possuindo esse conjunto de *hards* e *soft skills*, o operador do direito será capaz de solucionar qualquer demanda pertinente a sua área.

Percebeu-se ainda lacunas ao longo do estudo, principalmente no que se refere à I. competências essenciais não destacadas, II. o desempenho e satisfação versus o III. uso da tecnologia ainda aparecem de forma tímida, visto que ainda se percebe um número considerável que não considera a tecnologia como influenciadora deste. Por limitação deste estudo, não foi possível a análise de casos de destaque positivo e negativo no país que viessem a apontar para a relevância da adequação ao cenário 4.0, o que se faz de valor significativo para pesquisas posteriores, servindo de diagnóstico para atuações de futuros e atuais profissionais.

REFERÊNCIAS

- AIRES. Regina Wundrack do Amaral; MOREIRA. Fernanda Kempner; FREIRE. Patricia de Sá. **Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial.** VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação 11 e 12 de setembro de 2017 – Foz do Iguaçu/PR
- ALMEIDA. Ana Célia de; **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERAIS RELEVANTES EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA.** Monografia apresentada ao Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília – DF. 2008
- ANDRADE, L. S. C.; **A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor: A Percepção dos Profissionais de Gestão de Pessoas.** Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial (Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>>. Acesso em: 16 maio. 2022.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey.** 2 reimpressões. – Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- BITTENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. (Org.). **Na Trilha das Competências: caminhos possíveis no cenário das organizações.** Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BORCK, N. Crescimento consciente. **Revista Advogados Mercados & Negócios**, ano 3, n. 17, p. 35, 2008.
- BRANDÃO, H.P. e BAHRY, C.P. **Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.
- BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 41, n. 1, p.8-15, jan./Mar. 2001.
- BRANDÃO, H.P. e BAHRY, C.P. **Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005.
- CACCIOLATTI, L; LEE, S. H; MOLINERO, C Mar. Clashing institutional interests in skills between government and industry: An analysis of demand for technical and Soft Skills of graduates in the UK. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 119, p. 139-153, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517303803>. Acesso em: 08 março. 2022.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARLUCCI, D.; SCHIUMA, G. The power of the arts in business. *Journal of Business Research.*, v.85, apr. 2018. Disponível em:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.012>. Acesso em: 08 março. 2022.

CEPI/FGV – CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO / FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - DIREITO SP. **O Futuro das Profissões Jurídicas: Você Está Preparad@?** Sumário Executivo da Pesquisa Qualitativa “Tecnologia, Profissões e Ensino Jurídico”. São Paulo: FGV, 2018.

COELHO, P. M. N. **Rumo à indústria 4.0**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Departamento de Engenharia Mecânica, Universidade de Coimbra, Portugal, 2016.

CUNHA, Luciana Gross *et al.* Sociedades de advogados e tendências profissionais. **Revista Direito GV**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 111-137, jul. 2007. ISSN 2317-6172. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/35185/33989>. Acesso em: 06 Mar. 2019.

DELOITTE. *Developing legal talent - Stepping into the future law firm*, Feb. 2016. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/audit/articles/developing-legal-talent.html>. Acesso em: 06 Mar. 2019.

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

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

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

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

ESCOBAR. Camila; Junior. JOELIAS Silva Pinto; MARTINS. Matheus Ferreira. **EMPREENDEDORISMO NA SOCIEDADE 4.0**. Anais do II Congresso Jurídico Unicathedral, Barra do Garças – MT, 2020.

FEIGELSON, Bruno. Disrupção jurídica. **Portal Valor Econômico**, São Paulo, 13 ago. 2019. Disponível em: <https://www.valor.com.br/legislacao/6387955/disrupcao-juridica>. Acesso em: 23 ago. 2019.

FERNANDES. Henrique Hatum. **REVOLUÇÃO 4.0 E A EDUCAÇÃO JURÍDICA NO BRASIL**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Stricto Sensu – Mestrado em Direito – do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, em Teoria do Direito e do Estado, Marília 2020.

Framework? A Questionnaire Survey. *Procedia Manufacturing*, [S.I.], v. 11, p.1501- 1509, 2017. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/319888261_How_will_Change_the_Future_Engineers'_Skills_in_the_Industry_40_Framework_A_Questionnaire_Survey. Acesso em: 11

abr. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Em busca da competência. **Encontro de Estudos Organizacionais**, v. 1, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

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

FONTENELE. Isis Passos de Matias Nunes. **A LIDERANCA E PROFISSIONALIZACAO DE ESCRITORIOS DE ADVOCACIA**. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. SAO PAULO, 2021

GAMA. Fernanda Cristina Rodrigues; MENDONÇA. Mariana Ferreira; TAUCHERT. Maicon Rodrigo; CABRAL JÚNIOR. Wilson Oliveira; SOUZA. Rafael Xavier de; ALENCAR. Marina de Alcântara. Tecnologias Jurídicas Disruptivas para o Exercício da Advocacia. JNT-Facit Business and Technology Journal. QUALIS B1. ISSN: 2526-4281
<http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdefacit.edu.br. 2022. janeiro. Ensaio Direito. Ed. 33. V. 1. Págs. 17-24

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, T. A.; FARIA, M. F. B.; BRANDÃO, H. P. **Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana, Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GUMIERO. Bruno Bassetto; GRIGOLI. João Victor Kusunoki. **O IMPACTO DA PANDEMIA NA CARREIRA DOS ADVOGADOS E A ASCENSÃO DO MERCADO DIGITAL NA ADVOCACIA**. Etico 2020. Disponível em:
<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/8470>. Acesso em 22/05/2022.

MIGALHAS. **Conhecimentos em gestao e empreendedorismo sao essenciais para advogado**. Jun. 2014. Disponível em:
<https://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI202578,51045Conhecimentos+em+gestao+e+empreendedorismo+sao+essenciais+para>. Acesso em: 29 abr. 2022.

MOTYL, B. et al. How will Change the Future Engineers' Skills in the Industry 4.0

OAB Conselho Federal. **Institucional/ Quadro de advogados**. Disponível em:
<http://www.oab.org.br/InstitucionalConselhoFederal/QuadroAdvogados>. Acesso em: 2 maio 2022.

PAGANI. Caroline G. **MARKETING JURÍDICO: REDES SOCIAIS PARA ADVOGADO**. Universidade do Sul de Santa Catarina. Araranguá/SC 2018

PFOHL, H. C.; YAHSI, B.; KURNAZ, T. **Concept and Di... usion-Factors of Industry 4.0 in the Supply Chain**. In: Dynamics in Logistics. Springer International Publishing, 2017. p. 381-390.

PORTO, Marina Marques. **ESTUDANTES DE DIREITO E AS COMPETÊNCIAS DE ADVOGADO**. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching. Brasília, 2012

REALE, Miguel. Linha evolutiva da Teoria tridimensional do Direito. **Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo**, 88, p. 301-312, 1993. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/rfdusp/article/view/67224>. Acesso em: 20 abr. 2022

REIS, Raphaella. Perfis dos escritorios de advocacia – **Compreendendo o full service**, a boutique e a abrangencia. **Jus Brasil**. 2016. Disponível em: [https://lekkerding.jusbrasil.com.br/artigos/449373436/perfis-de-escritorios-deadvocacia#:~: text=Uma%20banca%20abrangente%20tem%20uma,e%20a%20expe rtise%20dos%20advogados](https://lekkerding.jusbrasil.com.br/artigos/449373436/perfis-de-escritorios-deadvocacia#:~:text=Uma%20banca%20abrangente%20tem%20uma,e%20a%20expe rtise%20dos%20advogados). Acesso em: 10 março. 2022.

RINALDI, Maria Angélica. **COMPETÊNCIAS DO ADVOGADO DO FUTURO E DESAFIOS EM SUA PRESENTE FORMAÇÃO**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial da obtenção do título de Bacharela em Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, 2019

ROBLES, Marcel M. Executive perceptions of the top 10 Soft Skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, v. 75, n. 4, p.453-465, 2012. Disponível em: <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/ExecutivePerceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2022.

SANGALLI, Juliano Nicola. Advogado Corporativo: Competências necessárias para os desafios da gestão jurídica das empresas gaúcha. Dissertação mestrado em gestão de negócios. Universidade Vale do Rio Sinos, São Leopoldo, RS, ano 2013.

SCHWAB, K.) e fourth industrial revolution. Geneva: World Economic Forum, 2016. Disponível em: Acesso em: 21 out. 2021.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial/Klaus Schwab**; tradução Daniel Moreira Miranda. - São Paulo: Edipro, 2016. Título original: The Fourth Industrial Revolution. ISBN 978-85-7283-978-5

SCHWAB, Klaus. A Quarta Revolução Industrial. **Edipro**. 2016.

SEATE, B.M.; POOE, R.I.D.; CHINOMONA, R. **The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners**. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 14, n.1, 2016.

SILVA, Maria Cristina Amaral; GASPARIN, João Luiz. **A Segunda Revolução Industrial E Suas Influências Sobre A Educação Escolar Brasileira**. Disponível em:

http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario7/TRABALHOS/M/Marcia%20CA%20Silva%20e%20%20Joao%20L%20Gasparin2.pdf. Acesso em: 17 maio. 2022.

SILVA. Beatriz Xavier Ferreira da; NETO. Victória Carolina; GRITTI. Neusa Haruka Sezaki. **SOFT SKILLS: rumo ao sucesso no mundo profissional**. Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes (Fatec) Interface Tecnológica - v. 17 n. 1, – Mogi das Cruzes – São Paulo – Brasil. (2020)

SOUZA. Dynair Alves de; OLIVEIRA. Dinara de Arruda. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, O FATOR DIFERENCIAL NA CARREIRA JURÍDICA**. Competências profissionais para o século XXI. Anais do II Congresso jurídico UNICATHEDRAL. Barra dos Garças, MT, 2020.

SOARES. Tatiane Pereira; ANDRADE. José Henrique de; ROCHA. Bruna Carvalho Nunes; FAJARDO. Rita de Cassia Arruda. **Habilidades, competências e atitudes profissionais no contexto da indústria 4.0**: uma revisão bibliográfica contemplando soft e hard skills. V Encontro de Iniciação Científica e Tecnológica V Eich ISSN: 2526-6772 IFSP – Campus Araraquara 22 e 23 de outubro de 2020.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE**, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 663-687, Jul-set. 2014.

TEIXEIRA FILHO, J. (2000). **Gerenciando Conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC.

TREVISANUTO. Tatiane Martins Coelho. **A REVOLUÇÃO 4.0 E OS IMPACTOS NA ÁREA JURÍDICA**. Revista JurisFIB | ISSN 2236-4498 | Edição Especial 20 anos FIB | fevereiro 2018 | Bauru – SP