FGV DIREITO SP
CENTRO DE ENSINO
E PESQUISA EM INOVAÇÃO

FORMANDO A ADVOCACIA DO PRESENTE E DO FUTURO:

Habilidades e perspectivas de atuação

Profissões jurídicas, competências e habilidades: primeiras aproximações conceituais

PT *Como a atual formação dos profissionais da advocacia os capacita para lidar com o contexto de inovação e inserção de tecnologia nos serviços jurídicos em escritórios e departamentos jurídicos? Neste primeiro esforço, buscamos sistematizar, de forma não exaustiva, competências e habilidades que emergem de transformações recentes no campo das profissões jurídicas, sobretudo associados a processos de inovação no contexto jurídico.*

PROFISSÕES JURÍDICAS, COMPETÊNCIAS E HABILIDADES: PRIMEIRAS APROXIMAÇÕES CONCEITUAIS

Neste documento apresentamos uma breve sistematização dos resultados preliminares da pesquisa **"Formando a advocacia do presente e do futuro: Habilidades e perspectivas de atuação".** Neste primeiro esforço, apresentamos, de forma não exaustiva, competências e habilidades que emergem de transformações recentes no campo das profissões jurídicas, sobretudo associados a processos de inovação no contexto jurídico. O objetivo principal é criar uma compreensão comum em torno de conceitos, processos, e competências e habilidades associadas que podem compor a trajetória e o perfil dos profissionais jurídicos.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as diferentes profissões e organizações do campo jurídico têm vivenciado significativas transformações no que tange às suas atividades e rotinas, tanto em razão de decisões estratégicas quanto em função de diversas pressões (internas e externas) por mudanças em um contexto cada vez mais global e digital.

A literatura sobre o tema indica diferentes fatores que resultaram em mudanças rápidas e, em muitos casos, profundas na área jurídica. Enquanto Richard Susskind (2010) e Michelle De Stefano (2018) destacam, por exemplo, a pressão de clientes por ganhos de produtividade e eficiência, Benjamin H. Barton (2015) e Joanna Goodman (2016) exploram o papel da adoção das novas tecnologias como ferramentas e oportunidades de trabalho, assim como na construção de soluções jurídicas (FEFERBAUM et al, 2018, p. 12, Relatório Quantitativo; CAMELO et al, 2020, pp. 47-48).

No Brasil, um estudo realizado pelo CEPI (2018), com a participação de 403 escritórios de advocacia de diferentes portes e regiões do país, apontou como tendências locais: (i) um processo de automação de tarefas realizadas por profissionais nos níveis iniciais da carreira (estágio, advocacia júnior etc.) e nas funções que dão suporte à atividade (atividades paralegais e administrativas); (ii) a adoção de soluções tecnológicas, sobretudo, no âmbito do contencioso de massa, em que há grande volume de processos, teses repetidas e baixo retorno financeiro por demanda; (iii) a contratação de profissionais de outras áreas (engenheiros, cientistas da computação, analistas de dados etc.) e demanda por profissionais híbridos (i.e., com formação complementar ao direito); e (iii) a integração tecnológica, por meio de iniciativas de aproximação com startups do setor (FEFERBAUM et al, 2018, Relatório Quantitativo).

Esse cenário de transformações tem levado a discussões sobre a formação jurídica e o desenvolvimento de habilidades profissionais, com vistas a atender às novas funções (vide a emergência dos líderes de inovação e dos engenheiros jurídicos), à exigência do domínio da tecnologia que passa a dar suporte ao dia a dia profissional, bem como do aperfeiçoamento de habilidades que já eram demandadas, mas que ganharam novos contornos e importância no cotidiano das organizações (e.g., capacidade de trabalho em grupo, capacidade de gestão etc.) (FEFERBAUM et al, 2018, p. 33, Relatório Quantitativo).

Partindo desse contexto, ao qual se somam demandas sociais por diversidade, igualdade e acesso à justiça, é importante também considerar os impactos da pandemia de Covid-19[1].

A consequente adoção do regime remoto de trabalho, total ou parcial, por parte de repartições públicas e de escritórios e departamentos jurídicos, deu a esse processo de transformações novas dimensões e características, com significativa repercussão nos diferentes âmbitos da prática jurídica.

Tendo em vista essa realidade e a oportunidade de contribuir com o aprofundamento de uma questão ainda pouco explorada, sobretudo no contexto brasileiro, este relatório traz um primeiro esforço de mapeamento das principais habilidades associadas a essa conjuntura.

Este produto integra uma série de publicações que serão desenvolvidas no âmbito da pesquisa "Formando a advocacia do presente e do futuro: Habilidades e perspectivas de atuação", realizada pelo CEPI FGV Direito SP. A pesquisa se debruça sobre a questão: *como a atual formação dos profissionais da advocacia os capacita para lidar com o contexto de inovação e inserção de tecnologia nos serviços jurídicos em escritórios de advocacia e departamentos jurídicos?* Dentre os seus objetivos, destacam-se as discussões sobre (i) habilidades e competências exigidas dos profissionais da advocacia nesse contexto; (ii) novas áreas e oportunidades para a prática jurídica; e (iii) o papel e os desafios da formação jurídica.

[1] Segundo dados do IPEA (2021), cerca de 11% dos trabalhadores brasileiros exerceram sua atividade laboral de forma remota durante a pandemia, sendo 14,5% do setor de serviços e 36,1% do setor público (nas esferas Federal, Estadual e Municipal), setores em que atuam a maior parte dos profissionais que desempenham funções jurídicas.

NOTAS METODOLÓGICAS

Neste documento apresentamos os primeiros resultados da pesquisa bibliográfica realizada com o objetivo de mapear as principais discussões que emergem na interface entre Direito, Inovação e Ensino Jurídico[2]. Neste primeiro esforço de sistematização, foram selecionados e analisados 5 relatórios[3] mapeados ao longo da pesquisa bibliográfica e que passaram pela análise de pertinência temática tendo em vista o escopo da pesquisa.

Os relatórios analisados foram selecionados para que fosse possível, neste primeiro momento, identificar as percepções do mercado jurídico sobre as habilidades necessárias para a advocacia do futuro. A análise de pertinência temática para chegarmos nos 5 relatórios se deu considerando aqueles que mais se debruçavam sobre habilidades e aqueles específicos da área jurídica.

Estes foram codificados e analisados com o auxílio do software Atlas.ti. A codificação foi realizada a partir das informações que os textos traziam sobre habilidades e competências, sem a utilização de livro de códigos prévio a fim de evitar preconcepções sobre o tema.[4]

RESULTADOS PARCIAIS

A codificação dos relatórios realizada evidenciou uma dupla preocupação com o que chamamos de "advocacia do futuro", isto é, aquela advocacia que consegue se adaptar e acompanhar o cenário de transformações descrito acima e vivenciado por organizações jurídicas de diferentes tipos, tamanhos e localidades.

A primeira preocupação que chama atenção está ligada às habilidades e competências que são ou serão necessárias para os advogados e as advogadas permanecerem inseridos no mercado de trabalho e se destacarem. No caso dos advogados juniores, por exemplo, segundo pesquisa do BCG/Bucerius, 30-50% das suas tarefas serão capazes de ser desempenhadas por inovações tecnológicas. Mesmo que a adoção dessas tecnologias seja pequena atualmente, em um futuro próximo elas serão implementadas em maior escala, de modo que é preciso pensar quais novas habilidades serão necessárias para que advogados juniores realizem tarefas que não podem

[2] As buscas foram realizadas nas bases acadêmicas (Scopus, HeinOnline e Web of Science); em sites de consultorias (EY, PwC, Deloitte, KPMG, Mckinsey e Accenture); em sites de fóruns internacionais (Fórum Econômico Mundial e OECD), além de bases das instituições internacionais relacionadas ao Direito como: The Law Society, Global League Law School, IE (Madri), IBA, Thomson Reuters.com, Law.com, Stanford Law School, Harvard Law School Center on the Legal Profession, dentre outras. Dentre as palavras-chave consideradas, destacamos: advocacia 4.0; direito 4.0; advogado 4.0; inovação jurídica e habilidades ou competências; advocacia e habilidades ou competências; ensino jurídico ou educação jurídica e tecnologia e habilidades ou competências em português, inglês e espanhol.

[3] Os demais resultados pertinentes obtidos na pesquisa bibliográfica serão analisados em momento posterior.

ser terceirizadas por computadores. (THE LAW SOCIETY, 2018, p.3).

Uma segunda preocupação está ligada às transformações e adaptações que serão necessárias para os escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, a exemplo da necessidade de o escritório colaborar com outras áreas (como tecnologia da informação) para inovar na área jurídica.

Neste documento, nos debruçamos sobre a primeira preocupação apresentada: quais são as habilidades e competências necessárias para os advogados e as advogadas do futuro?

Nos 5 relatórios analisados foram identificados 45 tipos de habilidades mencionadas como necessárias para esses profissionais, apresentadas na imagem abaixo.

O objetivo deste documento é inaugurar um debate sobre que habilidades são essas, quais são as suas caraterísticas e como elas se relacionam com o contexto jurídico; é importante pontuar que elas são apresentadas a partir de um mapeamento não exaustivo e a organização dos dados não pressupõe hierarquia de relevância.

***Quadro** 1 – Habilidades, competências e conhecimento – conceitos segundo a ESCO*

Habilidades	**Competências**	**Conhecimentos**
Habilidade "significa a capacidade de aplicar o conhecimento e usar o know-how para completar tarefas e resolver problemas" (ESCO, 2022a). Esta concepção está de acordo com a *European Qualification Framework* (EQF).	O termo competência é mais amplo e faz referência à capacidade de uma pessoa de usar e aplicar conhecimentos e habilidades em situações de trabalho ou estudo e no desenvolvimento profissional e pessoal (ESCO, 2022b). Esta concepção também está de acordo com a EQF.	Também em harmonia com a EQF, conhecimento é o resultado da assimilação da informação por meio da aprendizagem. Trata-se do corpo de fatos, princípios, teorias e práticas que está relacionado a um campo de trabalho ou estudo.

Fonte: ESCO - European Skills, Competencies, Qualifications and Occupations (ESCO), (2022a; 2022b; 2022d)

***Quadro** 2: Habilidades mapeadas em destaque (ordem alfabética)*

Adaptabilidade	Interpretação	Letramento digital
Advocacy	Diversidade	Liderança
Agilidade	Empatia	*Life-long learning*
Análise de dados	Empreendedorismo	Literacia em novas mídias
Apresentação	Escrita	Mediação
Clareza	Escuta	Negociação
Colaboração	Flexibilidade	Orientação para o cliente
Comunicação	Gerenciamento cognitivo	Pensamento estratégico
Conhecimento comercial	Gerenciamento de projetos	Proatividade
Contabilidade e finanças	Iniciativa	Resiliência
Criatividades	Inteligência emocional	Resolução de problemas
Cross cultural competency	Interdisciplinaridade	Tecnologia
Curiosidade	Internacionalização	Trabalho em equipe

Fonte: Elaboração própria (Imagens by Canva)

É possível perceber que o conjunto de habilidades apresentado envolve muitas habilidades socioemocionais, ou *soft skills*, como adaptabilidade, empatia e proatividade. Essas habilidades são vistas como essenciais para se adaptar às transformações na advocacia. O enfoque nas *soft skills* nos desafia a pensar se e como tais habilidades podem ser desenvolvidas nos cursos de direito.

Além das *soft skills*, também chama a atenção a menção à necessidade de desenvolver habilidades em outras áreas, que não o Direito, a exemplo das habilidades em contabilidade e finanças e habilidades em tecnologias, evidenciando um outro valor mencionado como importante para acompanhar as transformações que é a interdisciplinaridade e as habilidades interdisciplinares.

Por outro lado, nota-se a ausência de menção a conhecimentos técnicos jurídicos ou sobre novas áreas do Direito, como se supunha em hipótese preliminar, a exemplo do tema "proteção de dados pessoais".

Algumas das habilidades identificadas relacionam-se umas com as outras como, por exemplo, comunicação e trabalho em equipe/colaboração, adaptabilidade/flexibilidade e praticidade/adaptabilidade. Essa relação é um indicativo de que as habilidades são complementares e precisam ser desenvolvidas em conjunto.

Contudo, é importante destacar, que a falta de definições dessas habilidades (em termos conceituais e práticos) nos levam a uma série de questionamentos e a identificar a necessidade de se aprofundar na compreensão de quais habilidades são essas, que características abarcam, quais processos potencializam sua emergência e quais caminhos se mostram possíveis para seu desenvolvimento.

Quadro 3 *– Soft e hard skills - conceitos*

Hard skills	**Soft skills**
De acordo com a UNESCO, *hard skills* são habilidades tipicamente relacionadas ao conhecimento profissional, ao trabalho, a procedimentos ou habilidades técnicas necessárias para uma ocupação (2022a). São habilidades mais facilmente mensuráveis e observáveis. Pode-se citar como exemplo de *hard skill* o domínio de *softwares*, como Excel.	De acordo com a UNESCO, *soft skills* são habilidades relacionadas a qualidades pessoais, traços, atributos, hábitos e atitudes intangíveis que podem ser usados em diferentes tipos de trabalho (2022b). São reconhecidas também como habilidades transferíveis, isto é, que acompanham os profissionais em diferentes atividades que venham a desenvolver. Pode-se citar como exemplo de *soft skill* a empatia.

Fonte: UNESCO, 2022

DEBATE – JANELAS DE OPORTUNIDADE

A pesquisa bibliográfica realizada até o momento permitiu identificar uma variedade de temas relacionados às habilidades da advocacia do futuro, a exemplo das transformações nas dinâmicas dos escritórios e departamentos jurídicos, da ampliação da diversidade nos espaços jurídicos, das discussões sobre automação de atividades jurídicas, dentre outros temas que merecem aprofundamento.

Essa primeira incursão no campo de estudos também evidenciou um desafio conceitual. Foi possível notar a falta de definições e explicações sobre cada tipo de habilidade mapeada. É possível aventar algumas hipóteses para essa dificuldade conceitual: algumas habilidades podem apresentar significados distintos a depender do contexto em que são utilizadas; os termos são tomados como se fossem consensuais, por exemplo. Por isso, neste primeiro momento, valeu-se do glossário de habilidades da ESCO para que, com o aprofundamento da pesquisa bibliográfica, seja possível comparar definições existentes e, eventualmente, identificar aquelas mais pertinentes para a advocacia.

- Transformações na advocacia envolvem mudanças nos escritórios e departamentos jurídicos (mudanças institucionais) e também mudanças na formação, atuação e qualificação de advogados e advogadas (mudanças pessoais): como essas mudanças se aproximam e se afastam? Como elas perpassam as diferentes áreas do Direito?
- É possível associar determinadas habilidades a determinadas profissões ou áreas específicas do Direito? Há habilidades típicas da advocacia? Há *soft skills* mais relevantes para a advocacia do que outras ou são importantes como um todo? Elas estão mais ligadas a profissões ou a cargos específicos?

  Notamos um grande enfoque para as *soft skills*. A partir dessa percepção surgem questionamentos sobre como desenvolvê-las. É papel das instituições participar do desenvolvimento dessas habilidades? Como pensar um currículo que abarque soft e *hard skills* de forma a preparar os seus estudantes para esse mercado tão dinâmico? O mercado de trabalho é um espaço para o desenvolvimento dessas habilidades?

Essas e outras questões serão mobilizadas nas próximas publicações e discussões do projeto. Fica o convite ao diálogo sobre elas.

REFERÊNCIAS

BARTON, Benjamin H. **Glass Half Full: The Decline and Rebirth of the Legal Profession**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

CAMELO, Ana Paula et. al. **Liderança e inovação no direito**: a emergência de líderes de inovação jurídica em um setor em transformação. CEPI FGV Direito SP, 2020. Disponível em: https://hdl.handle.net/10438/31582 . Acesso em 18 fev. 2022.

DESTEFANO, Michele Beardslee.**The Law Firm Chief Innovation Officer: Goals, Roles, and Holes**. University of Miami Legal Studies Research Paper No. 18-39, de 6 de dezembro de 2018. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3282729. Acesso em 18 fev. 2022.

EUROPEAN UNION. **European skills, competences, qualifications and occupations** – ESCOpedia: skill. 2022a. Disponível em: https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Skill . Acesso em 17 fev. 2022.

EUROPEAN UNION. **European skills, competences, qualifications and occupations** – ESCOpedia: competence. 2022b. Disponível em: https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Competence . Acesso em 17 fev. 2022.

EUROPEAN UNION. **European skills, competences, qualifications and occupations** – ESCOpedia. 2022c. Disponível em: https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia . Acesso em 17 fev. 2022.

EUROPEAN UNION. **European skills, competences, qualifications and occupations** – ESCOpedia: knowledge. 2022d. Disponível em: https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/Knowledge . Acesso em 18 fev. 2022.

EY. **Critical answers and actions to reframe your future**: How do you turn barriers into building blocks?. London, 2021. Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/reframe-your-future. Acesso em 18 fev. 2022.

FEFERBAUM, Marina et. al. **O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?** Sumário executivo da pesquisa qualitativa "Tecnologia, profissões e ensino jurídico". CEPI FGV Direito SP, 2018. Disponível em: https://hdl.handle.net/10438/28628. Acesso em 18 fev. 2022.

FEFERBAUM, Marina et. al. **O futuro das profissões jurídicas: você está preparad@?** Sumário executivo da pesquisa quantitativa "Tecnologia, profissões e ensino jurídico". CEPI FGV Direito SP, 2018. Disponível em: https://hdl.handle.net/10438/28628 . Acesso em 18 fev. 2022.

GOODMAN, Joanna. **Robots in Law: How Artificial Intelligence is Transforming Legal Services**. London: ARK Group, 2016.

IBA. **Blueprint for global legal education**. London, 2020. Disponível em: https://docs.ie.edu/law-school/IBA-LSGL-Blueprint-on-global-legal-education.pdf. Acesso em 18 fev. 2022.

SUSSKIND, Richard. **The End of Lawyers: Rethinking the Nature of Legal Services**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

SUSSKIND, Richard; SUSSKIND, Daniel. **The Future of the Professions: How Technology will Transform the work of Human Experts**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

THE LAW SOCIETY. **Capturing technological innovation in legal services**. London, 2017. Disponível em: https://www.lawsociety.org.uk/topics/research/capturing-technological-innovation-report. Acesso em 18 fev. 2022.

THE LAW SOCIETY. **Future skills for law**. Horizon scanning – forward thinking. London, 2018. Disponível em: https://www.lawsociety.org.uk/topics/research/future-skills-for-law . Acesso em 18 fev. 2022.

THE LAW SOCIETY. **The future of law and innovation in the profession**.London, 2017. Disponível em: https://www.lawsociety.com.au/sites/default/files/2018-03/1272952.pdf. Acesso em 18 fev. 2022.

UNESCO. **Glossary**: hard skills. 2022b. Disponível em: http://www.ibe.unesco.org/en/glossary-curriculum-terminology/h/hard-skills . Acesso em 18 fev. 2022.

UNESCO. **Glossary**: soft skills. 2022b. Disponível em: http://www.ibe.unesco.org/en/glossary-curriculum-terminology/s/soft-skills . Acesso em 18 fev.

ANEXO

Diante da falta de definições observada nos relatórios e em outras publicações sobre o tema, optamos por considerar a taxonomia de habilidades da ESCO para qualificar esse primeiro esforço analítico. Ainda que o projeto não seja exclusivo para o campo do Direito, apresenta definições para a maioria das habilidades mapeadas no estudo, sendo algumas delas atribuídas ao próprio Direito.

Desenvolvida pela DG Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão da Comissão Europeia em colaboração com o Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (Cedefop), a ESCO é uma "taxonomia multilíngue das qualificações, competências e profissões europeias e está integrada na estratégia Europa 2020" tendo como escopo o mercado de trabalho, a educação e a formação na União Europeia[5].

A seguir apresentamos algumas definições que podem ser relacionadas às habilidades codificadas e à atribuição à atividade jurídica pela própria ESCO. O objetivo é iniciar o debate a partir delas e avançar para o mapa de competências do Direito. Obs.: (i) as explicações apresentadas são ilustrativas, ou seja, não foram consideradas aqui todas as possibilidades de definição das habilidades mapeadas; (ii) o comentário "n/a" (não se aplica) foi utilizado para os casos quando não foi possível localizar definição precisa ou aproximada; (iii) para as definições apresentadas em inglês, sem tradução da plataforma porá o português, a equipe indica "tradução nossa".

Codificação da pesquisa	ESCO - TAXONOMIA DAS QUALIFICAÇÕES, COMPETÊNCIAS E PROFISSÕES EUROPEIAS	
	Definição ESCO (2022c)	**Agrupamento ESCO**
Adaptabilidade	Adaptar-se à mudança | Alterar a atitude ou o comportamento de cada pessoa para se adaptar às mudanças no local de trabalho. http://data.europa.eu/esco/skill/49de9958-2aa4-4eef-a89d-fe5d5bcd28c4	Competência | Aptidões e competências transversais
Advocacy	n/a	
Agilidade	Responder a circunstâncias físicas | Reagir e adaptar-se a condições físicas mutáveis ou perigosas. http://data.europa.eu/esco/skill/T5.2	T5 - aptidões e competências manuais e físicas
Análise de dados	Análise de dados | Os métodos de inteligência artificial, aprendizagem automática, estatísticas e bases de dados utilizados para extrair conteúdos de um conjunto de dados. http://data.europa.eu/esco/skill/25f0ea33-b4a2-4f31-b7b4-7d20e827b180	Conhecimento | Aptidões e competências específicas de um setor
	Efetuar análise de dados | Recolher dados e estatísticas para testar e avaliar, a fim de gerar afirmações e previsões de padrões, com o objetivo de descobrir informações úteis num processo de tomada de decisão.	Competência | Aptidões e competências transversais

[5] Cf. "Descobrir a ESCO" https://ec.europa.eu/

Codificação da pesquisa	ESCO - TAXONOMIA DAS QUALIFICAÇÕES, COMPETÊNCIAS E PROFISSÕES EUROPEIAS	
	Definição ESCO (2022c)	**Agrupamento ESCO**
	http://data.europa.eu/esco/skill/2b92a5b2-6758-4ee3-9fb4-b6387a55cc8f	
	Utilizar software específico de análise de dados | Utilizar software específico para análise de dados, incluindo estatística, folhas de cálculo e bases de dados. Explorar as possibilidades a fim de apresentar relatórios aos gestores, aos superiores ou aos clientes. http://data.europa.eu/esco/skill/c95c29fe-3971-46b7-80e9-1f7e75ba99b3	Competência | Aptidões e competências específicas de uma profissão
Apresentação	Fazer apresentações ao vivo | Fazer uma apresentação ou discurso em que um novo produto, serviço, ideia ou elemento de trabalho é demonstrado e explicado a um público. http://data.europa.eu/esco/skill/c55caed2-de9e-4a25-819e-a0b0e83fba1b	Competência | Aptidões e competências transversais
	Fazer apresentações públicas | Falar em público e interagir com os presentes. Preparar notas, planos, gráficos e outras informações de apoio à apresentação. http://data.europa.eu/esco/skill/fd446407-b08e-49da-b8e3-7e7c79618c3f	Competência | Aptidões e competências transversais
	Participar em debates | Constituir e apresentar argumentos utilizados num debate construtivo, a fim de persuadir a parte contrária ou um terceiro neutro a concordar com o seu ponto de vista. http://data.europa.eu/esco/skill/badof996-a299-4631-a7d8-104185b2ef22	Competência | Aptidões e competências específicas de um setor
Clareza	n/a	
Comunicação	Comunicação | Trocar e transmitir informações, ideias, conceitos, pensamentos e sentimentos através da utilização de um sistema comum de palavras, sinais e regras semióticas através de um meio. http://data.europa.eu/esco/skill/15d76317-c71a-4fa2-aadc-2ecc34e627b7	Conhecimento | Aptidões e competências transversais
	Utilizar técnicas de comunicação | Aplicar técnicas de comunicação que permitam aos interlocutores uma melhor compreensão mútua e uma comunicação precisa na transmissão das mensagens. http://data.europa.eu/esco/skill/7ff2c668-0e86-418a-a962-4958262ee337	Competência | Aptidões e competências transversais
	Captar a atenção de pessoas | Abordar as pessoas e chamar a sua atenção para um assunto que lhes seja apresentado ou obter informações. http://data.europa.eu/esco/skill/d6a58927-b8e0-4863-b4e0-de0e63cf7661	Competência | Aptidões e competências transversais
Colaboração	Estabelecer relações de colaboração | Estabelecer uma ligação entre organizações ou indivíduos que possam beneficiar de comunicar entre si, a fim de facilitar uma relação de colaboração positiva e duradoura entre ambas as partes. http://data.europa.eu/esco/skill/326809fc-238d-40c2-881e-40042f7f2f0d	Competência | Aptidões e competências transversais

Codificação da pesquisa	ESCO - TAXONOMIA DAS QUALIFICAÇÕES, COMPETÊNCIAS E PROFISSÕES EUROPEIAS	
	Definição ESCO (2022c)	**Agrupamento ESCO**
Conhecimento comercial	Conhecimento dos clientes | O conceito de comercialização que se refere à compreensão profunda das motivações, comportamentos, crenças, preferências e valores do cliente que ajudam a compreender as razões pelas quais os têm. Por conseguinte, esta informação é útil para fins comerciais. http://data.europa.eu/esco/skill/05fc6f8d-639c-4329-a6de-dfdd800ed091	Conhecimento | Aptidões e competências transversais
Contabilidade e finanças	Contabilidade e fiscalidade | Contabilidade e tributação é o estudo de manutenção, auditoria e registro de transações financeiras (tradução nossa). http://data.europa.eu/esco/isced-f/0411	Aptidões/competências mais gerais | Ciências empresariais e administração
Cross cultural competency	Demonstrar competências interculturais | Compreender e respeitar as pessoas que são consideradas como tendo diferentes afinidades culturais e de lhes dar uma resposta eficaz e respeitosa. http://data.europa.eu/esco/skill/c10d5d87-36cf-42f5-8a12-e560fb5f4af8	Competência | Aptidões e competências transversais
	Dar provas de sensibilidade intercultural | Mostrar sensibilidade em relação às diferenças culturais através de ações que facilitem a interação positiva entre organizações internacionais e grupos ou indivíduos de culturas diferentes, e promover a integração numa comunidade. http://data.europa.eu/esco/skill/7d23c508-c007-4221-bb84-0c9a479b8ea6	Competência | Aptidões e competências transversais
Criatividade	Pensar de forma criativa | Gerar novas ideias ou combinar as existentes para desenvolver soluções novas e inovadoras. http://data.europa.eu/esco/skill/c624c6a3-b0ba-4a31-a296-0d433fe47e41	Competência | Aptidões e competências transversais
Curiosidade	Demonstrar curiosidade | Manifestar um forte interesse pelas inovações e abertura a experiências, procurar assuntos e temas fascinantes, explorar e descobrir novos domínios. http://data.europa.eu/esco/skill/429062f1-a958-43ea-83dd-4e1af078c156	Competência | Aptidões e competências transversais
Diversidade	Promover a inclusão | Promover a inclusão nos cuidados de saúde e nos serviços sociais e respeitar a diversidade de crenças, culturas, valores e preferências, tendo em conta a importância das questões em matéria de igualdade e diversidade. http://data.europa.eu/esco/skill/bcd2ce08-ba12-4d66-865f-f4ba36419707	Competência | Aptidões e competências transversais
	Promover a inclusão em organizações | Promover a diversidade e a igualdade de tratamento entre géneros, etnias e grupos minoritários nas organizações, a fim de evitar a discriminação e garantir a inclusão e um ambiente positivo. http://data.europa.eu/esco/skill/117df904-d348-4f14-bc92-feaaccba4ece	Competência | Aptidões e competências específicas de um setor

Codificação da pesquisa	ESCO - TAXONOMIA DAS QUALIFICAÇÕES, COMPETÊNCIAS E PROFISSÕES EUROPEIAS	
	Definição ESCO (2022c)	**Agrupamento ESCO**
	Respeitar a diversidade de valores e normas culturais | Demonstrar competência intercultural e respeito pelos valores e normas culturais de outras pessoas. Mostrar tolerância e apreciação pelos valores e normas diferentes de pessoas e culturas diferentes, forjados em circunstâncias distintas ou em momentos e locais distintos. http://data.europa.eu/esco/skill/5ca953f7-541d-4f67-bc55-77213483 66cf	Competência | Aptidões e competências transversais
Empatia	Revelar empatia | Revelar empatia para evitar qualquer tipo de violência simbólica e isolamento e para garantir a devida atenção a todos. Essa empatia deve incluir a capacidade para compreender várias comunicações verbais e não verbais de sentimentos e emoções. http://data.europa.eu/esco/skill/77b636e8-fab3-41a8-8022-1e0a354059dc	Competência | Aptidões e competências transversais
	Estabelecer uma relação de empatia | Reconhecer, compreender e partilhar emoções e percepções vivenciadas por outra pessoa. http://data.europa.eu/esco/skill/996243ee-543f-4c36-a31a-e0f2403c0c5d	Competência | Aptidões e competências transversais
Empreendedorismo	Desenvolvimento, organização e gestão de uma empresa própria http://data.europa.eu/esco/skill/658605f2-1c95-49f0-bd98-0af7b15a0b0	Conhecimento | Aptidões e competências transversais
Escrita	Fornecer conteúdos escritos | Comunicar informações por escrito, por meio digital ou impresso, de acordo com as necessidades do grupo-alvo. Estruturar o conteúdo de acordo com as especificações e as normas. Aplicar as regras ortográficas e gramaticais. http://data.europa.eu/esco/skill/be40c4c3-a855-4d67-9ca5-6f4428c34b0d	Competência | Aptidões e competências transversais
Escuta	Princípios de comunicação | O conjunto de princípios comuns compartilhados em relação à comunicação, como a escuta ativa, estabelecer afinidade, ajustar o registo e respeitar a intervenção de outros. http://data.europa.eu/esco/skill/fe30a4b0-1a99-4fc7-afff-b162b8c834ba	Conhecimento | Aptidões e competências transversais
Flexibilidade	Realizar os serviços de forma flexível | Adaptar a abordagem utilizada na prestação do serviço em função das mudanças de condições. http://data.europa.eu/esco/skill/ebfe7b18-1fad-463f-9509-8ef1a5736045	Competência | Aptidões e competências transversais
	Adaptar-se à mudança | Alterar a atitude ou o comportamento de cada pessoa para se adaptar às mudanças no local de trabalho. http://data.europa.eu/esco/skill/49de9958-2aa4-4eef-a89d-fe5d5bcd28c4	Competência | Aptidões e competências transversais
Gerenciamento cognitivo	Pensar de forma abstrata | Demonstrar a capacidade de utilizar conceitos para fazer e compreender generalizações, e relacioná-los com outras ideias, eventos ou experiências. http://data.europa.eu/esco/skill/9a58cd26-58eb-4a1c-b1b6-64037fe9cfa1	Competência | Aptidões e competências transversais

Codificação da pesquisa	ESCO - TAXONOMIA DAS QUALIFICAÇÕES, COMPETÊNCIAS E PROFISSÕES EUROPEIAS	
	Definição ESCO (2022c)	**Agrupamento ESCO**
Gerenciamento de projetos	Gestão de projetos |Compreender a gestão de projetos e as atividades que incluem esta área. Conhecer as variáveis implícitas na gestão de projetos, tais como o tempo, os recursos, os requisitos, os prazos e a resposta a acontecimentos inesperados. http://data.europa.eu/esco/skill/7111b95d-0ce3-441a-9d92-4c75d05c4388	Conhecimento e competências específicas de um setor
Iniciativa	Mostrar iniciativa | Ser proativo e dar o primeiro passo numa determinada atividade sem esperar pelo que outros digam ou façam. http://data.europa.eu/esco/skill/001115fb-569f-4ee6-8381-c6807ef2527f	Competência | Aptidões e competências transversais
Inteligência emocional	Possuir inteligência emocional | Reconhecer as emoções próprias e de outras pessoas, distingui-las corretamente umas das outras e observar como podem influenciar o ambiente e a interação social e o que pode ser feito a esse respeito. http://data.europa.eu/esco/skill/f0a84d52-91fd-45ec-9fe9-e363d9318b9e	Competência | Aptidões e competências específicas de um setor
Interdisciplinaridade	n/a	
Interpretação	Interpretar textos técnicos | Ler e compreender textos técnicos que fornecem informações sobre como executar uma tarefa, geralmente explicada por etapas. http://data.europa.eu/esco/skill/85c11255-469f-41bd-a6d1-382bc4a87783	Competência | Aptidões e competências específicas de um setor
	Realizar interpretação bilateral | Compreender e interpretar as declarações orais em ambas as direções de uma combinação linguística, mantendo a intenção de comunicação do orador.http://data.europa.eu/esco/skill/f1ec7f2b-8b4f-4fbf-86e2-5ba5928fd030	Competência | Aptidões e competências específicas de um setor
Letramento digital	Ter literacia digital | Utilizar os computadores, o equipamento informático e as tecnologias modernas de forma eficiente. http://data.europa.eu/esco/skill/d15ce60f-ddab-41ce-ba56-398451b77b60	Competência | Aptidões e competências transversais
Liderança	Assumir papel de liderança | Orientar e dirigir os outros para um objetivo comum, muitas vezes num grupo ou equipa. http://data.europa.eu/esco/skill/75d8e5d9-bef3-418b-9011-01bff9f27207	Competência | Aptidões e competências transversais
Life-long learning	Demonstrar disponibilidade para aprender | Mostrar uma atitude positiva em relação a situações novas e exigentes e tomar medidas para aprender com as dificuldades. http://data.europa.eu/esco/skill/T3.4	T3 - aptidões e competências de autogestão
Literacia em novas mídias	Literacia mediática e de informação | A capacidade de aceder, compreender e avaliar, de forma crítica, diversos aspetos dos media e dos conteúdos mediáticos e de estabelecer comunicação numa multiplicidade de contextos. Envolve um conjunto de competências cognitivas, emocionais e sociais	Conhecimento | Aptidões e competências específicas de um setor

Codificação da pesquisa	ESCO - TAXONOMIA DAS QUALIFICAÇÕES, COMPETÊNCIAS E PROFISSÕES EUROPEIAS	
	Definição ESCO (2022c)	**Agrupamento ESCO**
	que incluem a utilização de textos, ferramentas e tecnologias, as competências de pensamento crítico e de análise, a prática de composição de mensagens, a criatividade e a capacidade de refletir e pensar de forma ética. http://data.europa.eu/esco/skill/fef96bad-e623-42cd-b961-d1adf39db8b9	
Mediação	Trabalhar com duas ou mais pessoas ou grupos separados envolvidos em um desacordo ou disputa para chegar a um acordo ou compromisso (tradução nossa). .http://data.europa.eu/esco/skill/S1.1.2	S1.1 - negociar
	Mediação social | A forma não violenta de resolver e prevenir conflitos sociais entre duas partes através da intervenção de uma terceira parte neutra que organiza e medeia discussões entre as duas partes em conflito, a fim de encontrar uma solução ou compromisso que convenha a ambas as partes. http://data.europa.eu/esco/skill/2b3ac8b9-a5bd-4ec1-bb9a-f499fb3aa8d3	Conhecimento | Aptidões e competências específicas de um setor
Negociação	Negociar | Trocar ideias enquanto analisa questões e interesses em jogo, permitindo que lados opostos resolvam disputas e cheguem a um acordo, ou tomem decisões para resolver disputas ou impor justiça (tradução nossa). http://data.europa.eu/esco/skill/S1.1	S1 - comunicação, colaboração e criatividade
Orientação para o cliente	Prestar um serviço de elevada qualidade ao cliente | Responder às expectativas dos clientes e consumidores de forma profissional, antecipando e respondendo às suas necessidades e desejos, para garantir a satisfação e fidelização dos consumidores (tradução nossa). http://data.europa.eu/esco/skill/A1.12.3	Obsolete
	Gerir a experiência do cliente | Monitorizar, criar e supervisionar a experiência do cliente e a percepção da marca e dos serviços. Assegurar uma experiência agradável ao cliente, tratar os clientes de forma cordial e educada. http://data.europa.eu/esco/skill/4b95c7bb-5672-4e4a-88ea-ba96c12e8ca2	Competência | Aptidões e competências transversais
Pensamento estratégico	Aplicar princípios de pensamento estratégico | Aplicar a criação e aplicação efetiva de conhecimentos e possíveis oportunidades de negócios, a fim de alcançar uma vantagem empresarial competitiva de longo prazo. http://data.europa.eu/esco/skill/6c870993-9341-438b-91c0-c7fe4f96d8f5	Competência | Aptidões e competências transversais
Resiliência	Manter uma atitude positiva | Resistir à adversidade, demonstrar resiliência e encontrar formas de resolver ou gerir os efeitos de acontecimentos difíceis na vida http://data.europa.eu/esco/skill/T3.3	T3 - aptidões e competências de autogestão
Resolução de problemas	Resolver problemas | Desenvolver e implementar soluções para problemas práticos, operacionais ou conceituais que surgem na execução de trabalhos em uma ampla gama de	1 - comunicação, colaboração e criatividade

Codificação da pesquisa	ESCO - TAXONOMIA DAS QUALIFICAÇÕES, COMPETÊNCIAS E PROFISSÕES EUROPEIAS	
	Definição ESCO (2022c)	**Agrupamento ESCO**
	contextos (tradução nossa). http://data.europa.eu/esco/skill/S1.9	
	Dar apoio à resolução de problemas | Fornecer apoio ou intervenções apropriadas a outros para ajudá-los a resolver seus problemas pessoais, familiares ou sociais. (tradução nossa) http://data.europa.eu/esco/skill/S3.1.2	S3.1 - prestar consultoria
Tecnologia	Colaborar através das tecnologias digitais | Utilizar ferramentas e tecnologias digitais para processos de colaboração e para a coconstrução e cocriação de recursos e conhecimentos. http://data.europa.eu/esco/skill/2b34a99f-9813-4c91-9509-b6b9b8c3132e	Competência | Aptidões e competências transversais
Trabalho em equipe	Colaborar em equipes e redes | Apoiar ou desenvolver um grupo para trabalhar em torno de um objetivo comum no espírito de compreensão e respeito pelas funções e competências dos outros. http://data.europa.eu/esco/skill/T4.3	T4 - aptidões e competências sociais e de comunicação
	Trabalhar bem em equipe | Trabalhar com confiança no seio de um grupo onde cada membro desempenha o seu papel ao serviço de todos. http://data.europa.eu/esco/skill/60c78287-22eb-4103-9c8c-28deaa460da0	Competência | Aptidões e competências transversais
	Trabalhar em equipe | Trabalhando com confiança dentro de um grupo com cada um fazendo sua parte a serviço do todo. Compreender e respeitar os papéis e competências de outros membros da equipe (tradução nossa). http://data.europa.eu/esco/skill/S1.8.	S1 - comunicação, colaboração e criatividade
	Trabalhar com outros | | Trabalhar com outras pessoas, compreendendo e respeitando os papéis e competências dos outros (tradução nossa). http://data.europa.eu/esco/skill/S1.8	S1 - comunicação, colaboração e criatividade

COMO CITAR:
CENTRO DE ENSINO E PESQUISA EM INOVAÇÃO (CEPI FGV DIREITO SP). **Relatório temático #1:** Profissões jurídicas, competências e habilidades: primeiras aproximações conceituais. Versão 2.0. São Paulo: FGV Direito SP, 2022.

Realização/By

FGV DIREITO SP
CENTRO DE ENSINO
E PESQUISA EM INOVAÇÃO

Equipe | *Team*

Coord. Geral *General Coordination*	Alexandre Pacheco da Silva Marina Feferbaum
Coord. Acadêmica Academic *Coordination*	Ana Paula Camelo Clio Nudel Radomysler
Coord. Relacionamento *Insitutional relationship*	Alexandre Zavaglia
Apoio Jurídico *Legal support*	Guilherme Forma Klafke
Pesquisadores *Researchers*	Alexandre Zavaglia Ana Carolina R. Dias Silveira Ana Paula Camelo Clio Nudel Radomysler Gabriela M. Thomaz de Aquino Olívia Q. F. Pasqualeto

Parceiros | *Sponsorships*

THOMSON REUTERS
Tozzini Freire. ADVOGADOS
M 50 anos
PINHEIRO NETO ADVOGADOS
FINOCCHIO & USTRA
Jusbrasil
MATTOS FILHO
Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr e Quiroga Advogados
Peck Advogados
PEIXOTO&CURY ADVOGADOS
silveiro advogados
TAUIL | CHEQUER MAYER | BROWN
TOSTES & DE PAULA ADVOCACIA EMPRESARIAL
Trench Rossi Watanabe.
URBANO VITALINO ADVOGADOS

Apoio institucional | *Institutional support*

CESA Centro de Estudos das Sociedades de Advogados

CC BY NC SA

Saiba mais em (*More information avaiable at*): https://bit.ly/advhabilidades