

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

**Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Ne-
gócios**

**NEGÓCIO DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO JURÍDICA
POR PLATAFORMA DIGITAL**

Amira Chammas

São Paulo

2020

Amira Chammas

**NEGÓCIO DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO JURÍDICA
POR PLATAFORMA DIGITAL**

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Professor Orientador: Prof. Dr. Alberto de Medeiros Jr.

**São Paulo
2020**

C448n Chammas, Amira.
Negócio de capacitação em gestão jurídica por plataforma digital
/ Amira Chammas.
57 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana
Mackenzie, São Paulo, 2020.
Orientador: Alberto de Medeiros Júnior
Referências bibliográficas: f. 45-46.

1. Perfil do advogado. 2. Capacitação. 3. Gestão jurídica. 4.
Jogos. 5. Gamificação. I. Medeiros Júnior, Alberto de, *orientador*.
II. Título.

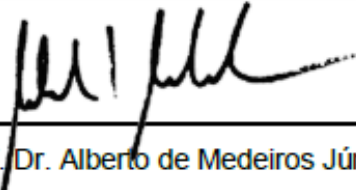
CDD 658.3124

NEGÓCIO DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO JURÍDICA POR
PLATAFORMA DIGITAL

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 2 de setembro de 2020 .

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Alberto de Medeiros Júnior
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Sr. Maurício Martinez Pereira
Gerente P&D - Porto Seguro CIA

AGRADECIMENTOS

Agradecendo, inicialmente, pela benção divina de finalizar o curso de mestrado com saúde, em pleno ano de pandemia mundial de Coronavirus.

Às minhas filhas, que me incentivaram a iniciar um curso de mestrado, sem cobranças e demonstrando admiração pela minha dedicação, eu reafirmo meu eterno e incondicional amor. Obrigada por transformarem a minha vida.

Minha família, que sempre está ao meu lado em todas as minhas “aventuras” e o companheiro que a vida me trouxe, por me apoiar e compartilhar esse sonho comigo.

Agradeço, também, os meus colegas de turma que me acolheram e tornaram a jornada leve, empolgante, repleta de conteúdo e novos negócios.

Aos incansáveis professores, minha eterna gratidão por todo conhecimento compartilhado de forma tão generosa e que me transformou em uma profissional capacitada em matérias e ciências distintas da minha formação acadêmica original. Quanto aprendido em tão pouco tempo. Muito obrigada.

Por fim, minha gratidão ao meu orientador que, além de abrir as portas da universidade, teve paciência para lidar com as minhas ausências e que, principalmente, acreditou no meu sonho.

RESUMO

Em um cenário de acelerada transformação digital, onde o futuro do trabalho dos advogados tem sido questionado, especialmente em virtude da criação e aperfeiçoamento da computação cognitiva atrelados ao mundo jurídico, tornou-se indispensável repensar a atuação do advogado e o seu posicionamento profissional frente às necessidades de seus clientes. Em qualquer ramo de atividade, empresas do setor público ou privado, escritórios de advocacia ou em qualquer outro tipo de organização, o profissional do Direito é percebido como “mal necessário”, prepotente e burocrata, o que reduz a procura de serviços jurídicos pelos clientes. Diante disso, foram analisadas as necessidades e desejos dos principais *stakeholders* da relação jurídica para propor uma solução inovadora que crie valor para toda cadeia de relacionamento, proporcionando o aprimoramento e maior proximidade do advogado e seus clientes e melhores condições para prestação de serviços jurídicos. Este trabalho configurou um curso de capacitação em gestão para advogados ou bacharéis em Direito utilizando-se, de forma inovadora, jogos (*games*) em plataformas digitais para garantir engajamento e fixação do conteúdo teórico. A sua versatilidade e aplicabilidade fica evidente por poder ser ministrado a distância, presencialmente ou de forma mista. Apesar da complexidade para elaboração da plataforma, acredita-se que essa metodologia será considerada transformadora no ambiente acadêmico do Direito.

Palavras chave: Perfil do advogado. Capacitação. Gestão Jurídica. Jogos. Gamificação.

ABSTRACT

In a context of accelerated digital transformation, where the future of lawyers has been questioned, due to the creation and improvement of robots and artificial intelligence linked to the legal world, it has become essential to rethink the lawyer's performance and his professional positioning in relation to the client's needs. In any activity, public or private businesses, law firms or any other type of organization, the legal professional is considered as a "necessary evil", prepotent and bureaucratic and, consequently, this behavior reduces the demand for legal services. For that reason, we have analyzed the needs and desires of the main stakeholders of the legal relationship in order to propose an innovative solution that creates value for the entire relationship chain, improving and greater proximity of the lawyer and his clients, in a less bureaucratic environment and with better conditions to provide legal services. Therefore, was analyzed the needs and desires of the main stakeholders of the legal relationship in order to propose an innovative solution that creates value for the entire relationship chain, providing the improvement and greater proximity of the lawyer and his clients, in a less bureaucratic environment and with better conditions to provide legal services. The study has set up a management legal course for lawyers or law graduates, using an innovative method, games/gamification on digital platforms to engage and fix the theoretical content. Due to its versatility and applicability is evident in the fact that it can be taught at a distance, in person or in a mixed way. Despite the complexities of the platform, it is believed that this methodology will be considered transformative in the academic environment of law.

Keywords: Lawyer's profile. Training. Legal Management. Games. Gamification.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de Advogados Registrados na OAB	14
Tabela 2 – Stakeholders	16
Tabela 3 - Análise de sentimento das respostas	20
Tabela 4 - Avaliação por área de atuação	22
Tabela 5 - Plano de Ação.....	30
Tabela 6 - Análise VRIO	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura proposta.	11
Figura 2 - Densidade de advogados por habitantes.	15
Figura 3- Cadeia de Atendimento Jurídico.	16
Figura 4 - Resultado pesquisa confiança profissões GFK Verein.	19
Figura 5 - Resultado pesquisa de opinião.	21
Figura 6 - Respondentes por área de atuação.	21
Figura 7 - Ranking Mundial de utilização de internet	25
Figura 8 - Internet no Brasil	26
Figura 9 - Macro Ambiente	34
Figura 10 - Fatores da Matriz/TOWS	35
Figura 11 - Modelo Estratégico de Negócios	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. ENTENDIMENTO DO PROBLEMA.....	13
2.1. Contexto e realidade investigada.....	13
2.2. Número de advogados no Brasil – OAB Federal	13
2.3. Contencioso brasileiro em números - Conselho Nacional de Justiça.....	15
2.4. <i>Stakeholders</i> – beneficiários do novo modelo de negócio	15
3. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE.....	18
3.1. Resultado da pesquisa de opinião.....	20
4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO/APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE	23
4.1. Processo de Elaboração da Proposta.....	23
4.2. Oportunidade Verificada – Capacitação em Gestão.....	23
4.3. Escolha do modelo de capacitação – Jogos (<i>Games</i>).....	24
4.4. Tecnologia na educação	27
4.5. Gamificação, <i>Learning by Doing</i> e <i>Serious Game</i>	28
4.6. Resultados Esperados - Criação de valor – diferencial competitivo.....	29
4.7. Recursos e Capacidades Necessários	29
5. PLANOS DE AÇÃO E MUDANÇA.....	30
5.1. Ações iniciais	30
5.2. Previsões de Investimentos, Custos e Retornos	30
5.3. Fontes de Financiamento	31
6. AVALIAÇÃO - DIAGNÓSTICO DO MODELO PROPOSTO.....	32
6.1 Análise dos Riscos e Ameaças.....	32
6.2 Visão Baseada em Recurso (VRIO).....	32
6.3. Análise externa da proposta (SWOT).....	34

6.4. Diferencial competitivo	36
6.5. Proposta de Modelo de Negócio.....	36
6.6. Proposta de criação de valor ao cliente	38
7. CRIAÇÃO DO GAME DE GESTÃO	40
8. MATRIZ CURRICULAR DO CURSO DE GESTÃO.....	42
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E FONTES DE CONSULTA	45
APÊNDICE A – RESULTADO PESQUISA DE OPINIÃO 2019	47
APÊNDICE B – TELAS DO SISTEMA DE GAMIFICAÇÃO	51

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo a capacitação de advogados em gestão para aprimorar sua atuação e diversificar a oferta de serviços jurídicos.

Historicamente, tem-se percebido que esses profissionais são considerados formais no trato de seus clientes ou colegas de profissão, que dificultam as negociações, enrijecem as contratações, criam procedimentos desnecessários, burocratizam procedimentos e tornam os processos longos e caros.

Em muitas organizações, os departamentos jurídicos são vistos, de forma simplista, exclusivamente como “centros geradores de despesas”, sem qualquer contrapartida de receitas ou ganhos para as empresas. Também são percebidos por não assumirem postura mais arrojada e por não indicar diferentes opções, apontando apenas os riscos a seus clientes. Citação de repercussão internacional, feita por J.P. Morgan demonstra a necessidade do empresário em relação ao papel do advogado: “Não quero um advogado para me dizer o que eu não posso fazer. Eu o contrato para dizer como fazer o que eu quero fazer”.

Fora das organizações, os advogados de escritórios, são profissionais com linguagem formal, que cultivam o litígio como a principal fonte de solução dos conflitos de seus clientes. Para validar essa percepção e *feedbacks* recebidos, realizou-se em maio de 2019 uma pesquisa com usuários de serviços jurídicos e identificou-se que os clientes percebem seus advogados como o “mal necessário” (apêndice A).

Para reverter a imagem e a reputação desses profissionais em relação à percepção do cliente e, principalmente, para prepará-lo para uma atuação mais abrangente em gestão de seus negócios, idealizou-se um projeto para capacitação de bacharéis em Direito, advogados ou qualquer profissional interessados em gestão jurídica.

Considerando que o advogado não é formado, durante o curso de Direito, para conhecer sobre gestão, finanças, marketing e outras matérias relacionadas à administração de negócios, idealizou-se um curso para capacitação do advogado para que fosse possível atender e até superar às expectativas de seus clientes, além de transformar o advogado em um verdadeiro parceiro, facilitador e agente estratégico de negócios, não se atendo, apenas ao tecnicismo jurídico. Essa capacitação também tem por objetivo demonstrar ao advogado a dimensão dos impactos de sua atividade em outras áreas de negócios, afastando, como consequência, as barreiras de aceitação de seus clientes.

O projeto será apoiado em novas tecnologias, especialmente em relação à aplicação de jogos digitais, conhecidos como games ou gamificação, que serão utilizados para engajamento

e fixação do conteúdo didático de forma inovadora no mercado jurídico. O desafio foi pensar um modelo de capacitação que fosse possível compatibilizar as demandas práticas do mercado, entregas consistentes, agilidade no aprendizado, redução de despesas, ambiente propício à inovação tecnológica, possibilidade de implantação do modelo ao ensino remoto (à distância) e modernização no modelo de cursos para o ambiente jurídico, de maneira interativa e dinâmica.

A capacitação terá como foco central o desenvolvimento em gestão eficaz de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos por meio de aulas teóricas, complementadas por uma plataforma educacional, com vistas à fixação das matérias e ao aumento do engajamento no aprendizado, com fundamento no conceito de “gamificação”. Dessa forma, todo conteúdo será ministrado de forma ágil, desburocratizada, com linguagem simples e acessível, com foco em inovação e novas tecnologias.

Este trabalho foi estruturado de acordo com a metodologia (Figura 1) proposta na obra Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade. (Marcondes, Miguel, Franklin, & Perez, 2017).



Figura 1 - Estrutura proposta.

Fonte: adaptado de Marcondes et al. (2017)

O resultado que se espera obter é que, pela capacitação em gestão, o advogado seja transformado em ator importante e estratégico para os negócios de seus clientes e que trabalhe de forma a criar valor em toda a cadeia de serviços jurídicos, desburocratizando sua atuação e criando redes de relacionamento para incentivar e promover a cultura da inovação nos procedimentos, processos e sistemas jurídicos. Dessa forma, o advogado passaria a ser visto como

parceiro de negócio de seus clientes e não apenas como um “mal necessário” para tratar de problemas jurídicos.

Para engajar os interessados no programa e diferenciar o curso de capacitação de outros já existentes no mercado, a doutrina será reforçada com exercícios dinâmicos em uma plataforma tecnológica (referenciada neste trabalho como game, gamificação) que terá o seu funcionamento baseado em fases, tarefas, níveis e desafios que precisarão ser superados pelos alunos para que possam seguir para as próximas fases até a final conclusão da gestão de sua organização (seja escritório de advocacia ou departamento jurídico).

A presença da tecnologia em todos os setores da sociedade constitui argumentos que corroboram a necessidade de incorporá-la dentro das salas de aula e na formação dos advogados em novas disciplinas. O uso de jogos, também, abre um rol de possibilidades e os estudantes serão atraídos pelas novas descobertas e desafios que a gamificação provoca.

O padrão tradicional atualmente estabelecido, com base em livros e aulas presenciais, precisa de renovação e, ainda que forçosamente, precisa incorporar ao aprendizado outras ferramentas auxiliares para transformar o nível de engajamento dos alunos e absorção do conteúdo didático.

Disseminar conhecimento utilizando a gamificação como instrumento adicional de apoio exige atitude diferenciada da tradicionalmente conhecida e dos padrões estabelecidos. O professor não centraliza as informações, ele passa a ser coordenador desse processo para sensibilizar e motivar os alunos quanto a importância do conhecimento, interligando as matérias do curso, desenvolvendo habilidades e o comprometimento dos alunos nas finalizações das tarefas. Nesse contexto, o uso dos conceitos de gamificação em sala de aula pode contribuir com a ampliação da construção do conhecimento pelo próprio aluno.

Um trabalho realizado em um jogo digital requer atenção, pois, necessita da interpretação dos dados fornecidos e interação dos alunos com outros jogadores, evitando dispersões, e, por outro lado, possibilita a integração de todas as matérias do curso em uma única plataforma, tendo como objetivo final a visualização de todas as tarefas e seus reflexos no resultado dos exercícios.

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a necessidade de capacitação em gestão de negócios para que bacharéis em Direito e advogados possam estar aptos para gerir seus escritórios de advocacia ou de departamentos jurídicos de empresas. O objetivo específico que será apresentado é o desenvolvimento de nova forma de capacitação utilizando metodologias de uso de games como instrumento pedagógico e motivacional, de forma a obter maior engajamento dos alunos e potencializar o aprendizado, em formato inovador.

2. ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

2.1. Contexto e realidade investigada

Para análise do cenário jurídico brasileiro e verificação da relevância do estudo do presente trabalho, foram pesquisados os números relacionados ao registro de advogados no Brasil, quantidade de processos em andamento, despesas atreladas ao poder judiciário brasileiro e número de cursos de Direito autorizados no país.

Com base nesses dados, identificou-se a relevância do cenário a ser estudado para a propositura do presente projeto.

2.2. Número de advogados no Brasil – OAB Federal

O número de advogados tem aumentado exponencialmente no Brasil. Em novembro de 2019 estavam registradas 1.757 faculdades de Direito, devidamente autorizadas a funcionar (Ministério da Educação, 2019), com mais de 340 mil vagas, que formam bacharéis em Direito no país, por ano. Dados não oficiais, do site Guia do Estudante (2017), estimam que o número de faculdades de Direito no resto do mundo totaliza, aproximadamente, 1.100 instituições de ensino.

Ao finalizar o curso, o graduado é considerado bacharel em Direito, porém, sem autorização a exercer a profissão de advogado até que seja aprovado em exame específico da entidade de classe, a OAB (Ordem dos Advogados do Brasil).

Até o mês de julho de 2020, foram registrados mais de 1,2 milhão de advogados/estagiários na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), desde sua criação, nas seccionais de todos os estados brasileiros, divididos conforme Tabela 1 (OAB, 2020):

Tabela 1
Número de Advogados Registrados na OAB.

Seccional Estado	Quantidade Número Inscritos	Percentual Percentual
SP	338.622	27%
RJ	154.174	12%
MG	131.565	10%
RS	90.319	7%
PR	77.623	6%
BA	52.403	4%
DF	48.350	4%
GO	46.913	4%
SC	45.354	4%
PE	36.857	3%
CE	31.894	3%
ES	24.061	2%
MT	22.876	2%
PA	22.449	2%
Outros 13 estados	146.916	12%
Total	1.270.376	100%

Fonte: adaptado de OAB, julho de 2020.

O elevado número de advogados no mercado brasileiro gera concorrências acirradas. Surge, então, a necessidade de inovação desse profissional para que seja possível se destacar por seus diferenciais competitivos.

O advogado recém-formado é introduzido no mercado de trabalho sem qualquer referência sobre reflexos da atuação nos clientes, sejam eles pessoas físicas ou organizações. Os profissionais do Direito são formados para atuarem no litígio, transformando todos os casos de seus clientes em discussões judiciais ou administrativas.

Os cursos de Direito, também, incentivam a utilização de vocábulos próprios da profissão (o conhecido “juridiquês”), de difícil entendimento, que afastam os clientes dos seus advogados e da solução de problemas. Tanto assim, que a Associação de Magistrados Brasileiros (AMB) lançou em 2005 a Campanha pela Simplificação da Linguagem Jurídica, para facilitar o entendimento e acesso de não advogados ao mundo jurídico (AMB, 2019).

O número de advogados por habitantes também é um direcional que justifica o investimento no segmento jurídico. A Figura 2 demonstra a diferença entre o número de advogados por habitantes no Brasil, comparado a outros países.

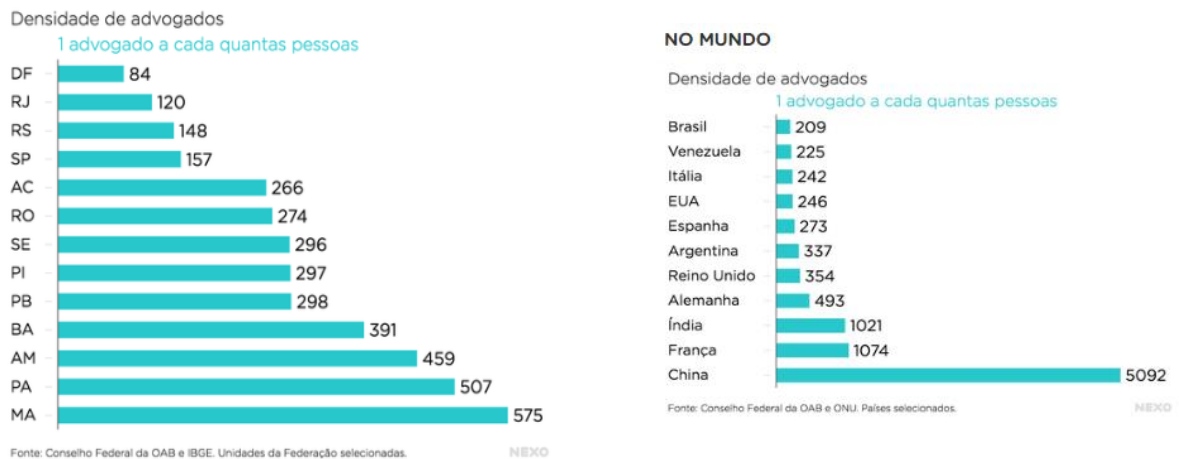


Figura 2 - Densidade de advogados por habitantes.

Fonte: adaptado de site Nexo

2.3. Contencioso brasileiro em números - Conselho Nacional de Justiça

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em sua atribuição legal de dar transparência e publicidade às informações relativas à atuação do Poder Judiciário brasileiro publica, anualmente, o relatório “Justiça em Números”. De acordo com o diagnóstico do relatório, as informações são amplas e referem-se a aspectos da estrutura judiciária, recursos humanos e financeiros e à movimentação processual (número de processos recebidos, em trâmite e solucionados). Destaque-se que o total da despesa do Poder Judiciário brasileiro, do ano de 2018, foi de cerca de R\$ 93,7 bilhões, para manutenção de mais de 78,7 milhões de processos judiciais em andamento em todas as instâncias judiciais do país (CNJ, 2019). Esses números do CNJ apontam que o poder judiciário ainda acumula um volume expressivo de processos em andamento no país.

2.4. Stakeholders – beneficiários do novo modelo de negócio

Os *stakeholders* da relação com advogados são, regra geral, seus clientes, a academia (faculdades de Direito), o poder judiciário, a administração pública, a sociedade em geral e, também, outros advogados que se inter-relacionam (Figura 3).



Figura 3- Cadeia de Atendimento Jurídico.

Fonte: Elaborado pela autora

Todos os integrantes dessa rede de relacionamento estão interligados para garantir o bom, adequado e justo funcionamento da sociedade e do país como um todo.

São, também, agentes transformadores do cenário de atuação do advogado, gerando um ciclo para o melhor atendimento das necessidades da sociedade e dos usuários dos serviços jurídicos (Tabela 2).

Tabela 2

Stakeholders.

<i>Stakeholder</i>	Benefício (s)	Consequências
Empresas	Ter o acompanhamento do advogado desde o início das negociações e processos, garantindo que seus negócios sejam iniciados de forma a minimizar/eliminar riscos futuros.	Redução de riscos futuros, eliminando gastos com processos ou pagamento de indenizações (entre outros) desnecessárias
Clientes Pessoas Físicas	Percepção de que o advogado se importa e valoriza o seu caso e que não é somente um mercenário.	Confiança do cliente no advogado
Academia	Atualização e modernização do currículo dos cursos de Direito Brasil para preparar o advogado para atender às necessidades dos clientes atuais.	Formação de profissionais preparados para as novas necessidades, tecnologias e padrões atuais.
Entidades de Classe	Buscar apoio da OAB (estaduais e federal) para transformar a visão do cliente em relação à postura da classe de advogados e, ao mesmo tempo, criar programas de capacitação para seus associados.	Disseminação da cultura de forma orgânica.
Advogados	Convencimento dos benefícios da capacitação em gestão para os advogados.	Aumento da oferta de serviços e rendimento dos advogados

Tabela 2

Stakeholders.

<i>Stakeholder</i>	Benefício (s)	Consequências
Sociedade em geral	Maior proximidade dos advogados com seus clientes trará maior confiança e credibilidade para a categoria e toda sociedade contará com profissionais mais acessíveis.	Aumento da percepção de valor, gerando a sensação de bom atendimento jurídico e segurança jurídica para toda a sociedade.
Poder Judiciário	Redução das disputas judiciais em função da atuação preventiva do advogado, tornando o judiciário mais eficiente e menos custoso para o país.	Redução dos custos judiciais e da máquina pública como um todo.

Fonte: elaborada pela autora.

Toda e qualquer proposta de ajuste no modelo de atuação do advogado deverá levar em considerando esses *stakeholders* como principais agentes a serem impactados, incluindo o poder público, com uma expectativa de redução dos custos e despesas judiciais e administrativas, para todos os envolvidos e para a sociedade em geral, com ambiente e convívio mais justo.

Porter e Kramer (2011), estabeleceram parâmetros para criação de valor para toda sociedade onde o conceito de valor compartilhado “reconhece que as necessidades da sociedade, e não só necessidades econômicas convencionais, definem o mercado”. Sugerem, ainda, que “uma empresa pode criar valor econômico com a criação de valor social ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade”.

3. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O ambiente jurídico brasileiro ainda é influenciado por um currículo acadêmico que pouco se renovou nas últimas décadas. Em razão do tradicionalismo que envolve a profissão, o cenário de atuação do advogado ainda é muito conservador e burocrático.

Por outro lado, com a velocidade das alterações nos negócios, surgimento de *startups* (conhecidas por *lawtechs* e *legaltechs*) e tecnologias para atendimento do segmento jurídico, inteligência artificial aplicada ao Direito, análise preditiva para tomada de decisões estratégicas e com o mercado jurídico extremamente competitivo, o advogado precisa compor seu perfil de atuação profissional com outras competências para que se adapte às novas necessidades de seus clientes, cada dia mais exigentes em relação aos serviços contratados.

Para acompanhar a evolução do mercado, identificou-se que o advogado deveria ampliar sua atuação, baseando-se em uma visão moderna, informal, econômica e estratégica, orientada para o cliente, gerindo seus negócios de forma eficaz.

Há muito se discute a atuação dos profissionais do Direito, a começar pela linguagem técnica, por vezes, de difícil entendimento, o “juridiquês”. Essa linguagem rebuscada tem sido debatida há anos, por diversos setores, tanto assim que em 2005, a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB, 2005) encomendou uma pesquisa ao Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) e o resultado revelou desconforto da população brasileira em relação à linguagem prolixa e pedante dos operadores do Direito que o afasta o cidadão do judiciário e torna textos e petições inacessíveis.

Pesquisa mundial, realizada em 2016, pela GFK Verein (2016), verificou que os advogados estão entre as profissões que menos se confia no Brasil e no mundo (quinto profissional menos confiável nas duas pesquisas).

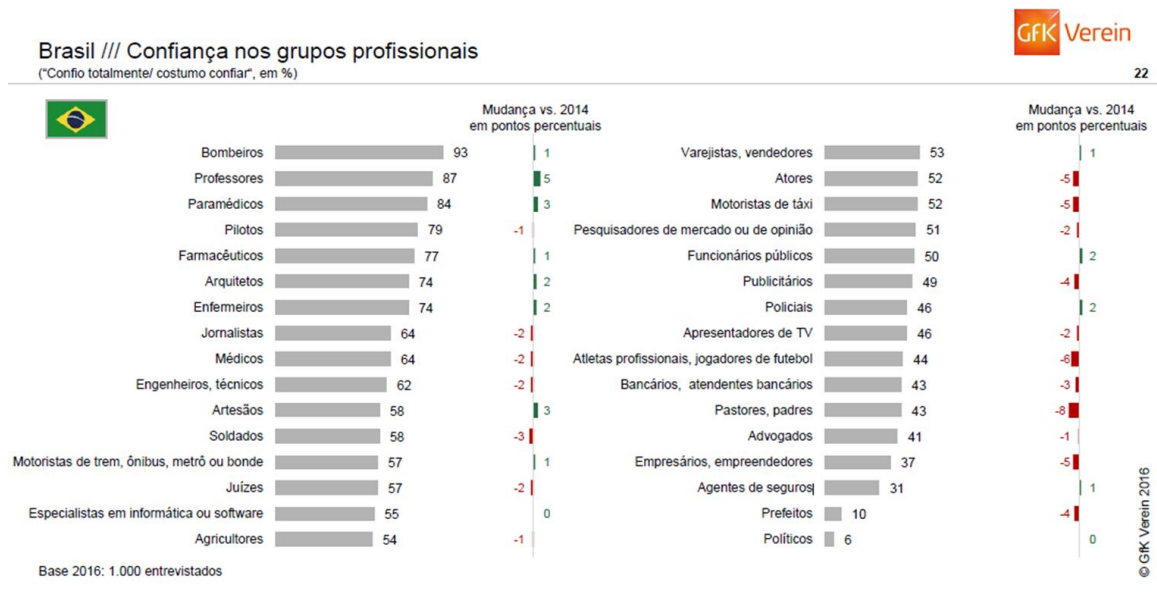


Figura 4 - Resultado pesquisa confiança profissões GfK Vereim.

Fonte – <https://www.gfk.com/pt-br/insights/report/confianca-nas-profissoes-2016-de-bombeiros-a-politicos/>.

Adicionalmente, para analisar a percepção de sentimentos, esta autora realizou, em maio de 2019, pesquisa de opinião com usuários de serviços jurídicos, com amostragem aleatória, e foram constatadas restrições dos clientes em relação à atuação e ao perfil profissional dos advogados (apêndice A).

Com o resultado da pesquisa, infere-se que o problema identificado foi a “má reputação” do profissional o que pode impedir (a) maior proximidade dos advogados com seus clientes, (b) novas oportunidades de trabalhos e negócios, (c) diferentes e mais econômicas opções de resolução de conflitos, (d) novas possibilidades de cargos e atuação do advogado, entre outras.

De acordo com Kahneman (2012), as pessoas têm duas formas de pensar, sendo o primeiro o Sistema 1 que é rápido, automático e direcionado pelo contexto, tornando verdade o que parece coerente com a visão de mundo em determinado momento. O Sistema 2, por outro lado, é mais lento e crítico e auxilia o indivíduo na interpretação analítica dos fatos, evitando impulsos.

A pesquisa sobre a percepção quanto à reputação do advogado foi realizada de forma rápida, sem solicitar elaboração mais aprofundada das respostas e demonstra que é necessário revisar o comportamento do prestador de serviços jurídicos para reverter a má-reputação desse profissional perante a sociedade em geral.

Analisando a pesquisa realizada e seu resultado, pode-se inferir que a resposta do Sistema 1 dos respondentes é, em sua maioria, negativa em relação à reputação do advogado. Isso

pode se dar em relação a experiências anteriores ou a informações de conhecidos sobre a conduta dos operadores do Direito.

3.1. Resultado da pesquisa de opinião

A pesquisa teve 103 respondentes, sendo consideradas 97 respostas válidas para uma questão de livre manifestação, texto livre: “Na sua opinião, qual a melhor frase para definir um (a) advogado (a)?”

Para ser possível uma análise mais objetiva das respostas, analisou-se a ideia principal transmitida nas respostas e indexou-se as palavras captadas em grupos.

O resultado da indexação das respostas foi o compilado na Tabela 3 e as palavras foram alocadas em três sentimentos (a) positivos, (b) negativos e (c) neutros. Verificou-se que apenas 7% dos respondentes consideraram algum ponto forte (aspectos positivos) na atuação dos advogados, 32% entendem ter um perfil/atuação técnica, sem um posicionamento incisivo em relação ao perfil do advogado e 61% dos pesquisados externaram opinião negativa em relação à percepção da reputação dos advogados, apontando, dentre os pontos fracos, o advogado como “mal necessário” (Tabela 3).

Tabela 3

Análise de sentimento das respostas.

<u>Indexação</u>	<u>Categoria</u>	<u>Recorrência</u>	<u>Indexação</u>	<u>Categoria</u>	<u>Recorrência</u>
Mal necessário	Negativa	13	Burla lei	Negativa	1
Prepotente	Negativa	9	Demorado	Negativa	1
Burocrata	Negativa	8	Manipulador	Negativa	1
Arrogante	Negativa	7	Perigoso	Negativa	1
Complicador	Negativa	6	Vaidoso	Negativa	1
Mercenário	Negativa	6	Visão limitada	Negativa	1
Não Empático	Negativa	5	Técnico	Neutra	29
Inacessível	Negativa	4	Estrategista	Neutra	4
Oportunista	Negativa	4	Articulado	Neutra	1
Mentiroso	Negativa	2	Defensor	Positiva	4
Não confiável	Negativa	2	Parceiro	Positiva	4
Prolixo	Negativa	2	Confiável	Positiva	1
			Negociador	Positiva	1

Fonte: elaborada pela autora.

Diante dessa categorização foi possível analisar o sentimento envolvido nas palavras mencionadas, indicando que a percepção dos respondentes é negativa, como se demonstra na Figura 5:

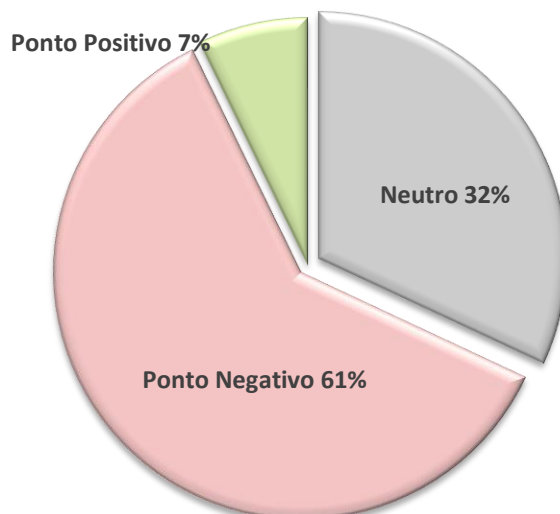


Figura 5 - Resultado pesquisa de opinião.

Fonte: elaborada pela autora.

A pesquisa foi respondida por pessoas de diversas áreas de atividades, com experiências e formações distintas (Figura 6):

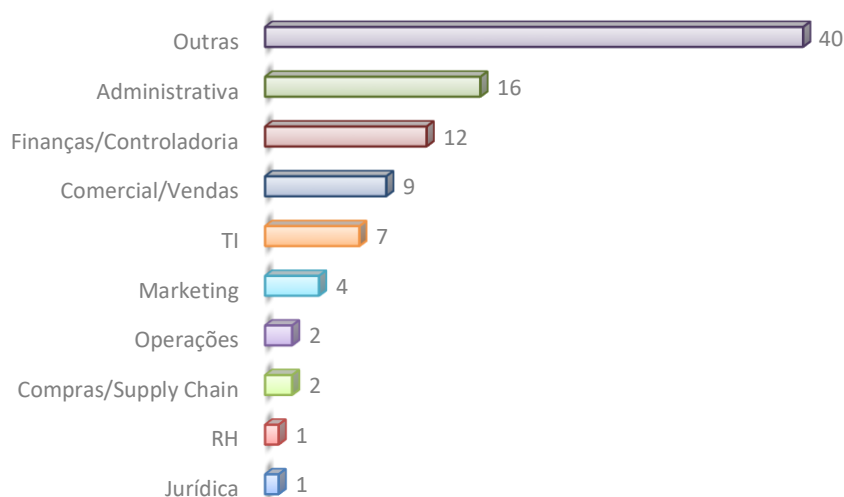


Figura 6 - Respondentes por área de atuação.

Fonte: elaborada pela autora.

Nota-se que a percepção dos usuários, sejam eles contratantes de serviços jurídicos ou não, em relação à “má reputação” dos advogados está disseminada por todas as áreas de atuação, como se verifica na Tabela 4:

Tabela 4
Avaliação por área de atuação.

<u>Área/Avaliação</u>	<u>Frequência</u>	<u>%</u>	<u>Área/Avaliação</u>	<u>Frequência</u>	<u>%</u>
Administrativa	16	16,49%	Operações	3	3,09%
Neutro	2	2,06%	Neutro	1	1,03%
Ponto Negativo	14	14,43%	Ponto Negativo	2	2,06%
Comercial/Vendas	11	11,34%	Outras	39	40,21%
Neutro	5	5,15%	Neutro	14	14,43%
Ponto Negativo	4	4,12%	Ponto Negativo	22	22,68%
Ponto Positivo	2	2,06%	Ponto Positivo	3	3,09%
Com./Vendas/Marketing	5	5,15%	RH	2	2,06%
Ponto Negativo	5	5,15%	Ponto Negativo	2	2,06%
Finanças/Controladoria	13	13,40%	TI	7	7,22%
Neutro	6	6,19%	Neutro	2	2,06%
Ponto Negativo	6	6,19%	Ponto Negativo	4	4,12%
Ponto Positivo	1	1,03%	Ponto Positivo	1	1,03%
Jurídica	1	1,03%			
Neutro	1	1,03%	Total	97	100%

Fonte: elaborada pela autora.

Identificou-se que nas áreas Administrativas, Comercial/Vendas/Marketing Operações e Recursos Humanos (RH), não foram apontados pontos positivos em relação à atuação do advogado. As respostas de “Outras áreas”, com o maior número de respondentes da pesquisa – 39 pessoas – teve apenas três pontos positivos.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO/APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

De acordo com a metodologia adotada para este trabalho, a proposta de solução (ou a escolha do aproveitamento da oportunidade) é o caminho para a obtenção dos resultados esperados, que inclui a indicação dos recursos e as capacidades indispensáveis para isto. A abordagem da oportunidade de negócio será a relação entre mercado e o projeto.

4.1. Processo de Elaboração da Proposta

Em face do resultado da análise da pesquisa de sentimento realizada, da falta de conhecimento em gestão, entre outras competências para compor o perfil do novo advogado, vislumbrou-se a oportunidade de criação de um curso para capacitação para possibilitar a mudança da percepção dos clientes e proporcionar o aumento da oferta de serviços jurídicos.

Serão analisados, a partir desse ponto, os ambientes externo e interno quanto aos aspectos facilitadores e restritivos para atingimento da proposta, indicando os instrumentos e ferramentas utilizados, com simulações e novos levantamentos. Além disso, serão elaboradas alternativas para se atingir objetivos, com base em criatividade, dinâmica do mercado, indicação do movimento a ser adotado e as condições da oferta, além da avaliação de cada alternativa quanto à sua inovação, restrições, aplicabilidade e prazos estimados para o atingimento dos objetivos da proposta.

O resultado da análise efetuada apontou que o projeto tem oportunidades e fortalezas que podem impulsionar novos negócios e, até mesmo ser replicada para áreas de atuação de outros profissionais autônomos que também necessitam de capacitação em gestão.

4.2. Oportunidade Verificada – Capacitação em Gestão

Considerando que o curso idealizado tem como objetivo propiciar ao advogado uma visão mais abrangente em relação à sua atuação, serão ministradas disciplinas das áreas da administração, economia, contabilidade e outras ciências, não ligadas ao Direito.

Espera-se comprovar que, com a capacitação, o advogado terá oportunidade de ampliar suas fontes de receitas e, principalmente, gerir seus escritórios e/ou departamentos jurídicos de forma estruturada, com base em técnicas de gestão de negócios. Além disso, acredita-se que com um perfil voltado para negócios o advogado estará mais apto para entender as necessidades de seus clientes, atendê-lo de forma a superar suas expectativas e, assim, mudar a percepção sobre sua reputação.

Poderão ser capacitados desde os profissionais recém-formados até profissionais experientes, sendo que o diferencial desse treinamento será a aplicação da teoria da gamificação no

modelo proposto, inovando em comparação aos demais cursos existentes no mercado, na área do direito. O treinamento poderá ser ministrado presencialmente e, considerando seu formato, poderá, também, ser utilizado em ambiente virtual e no formato de ensino à distância (EAD), democratizando conhecimento e tornando o conteúdo acessível aos demais públicos

Os facilitadores dos treinamentos serão profissionais reconhecidos pela sua experiência em gestão, que sejam considerados referência pela forma moderna e inovadora de atuação.

Adicionalmente, com a consolidação do modelo de treinamento apoiado em jogos, será possível replicar esse curso de capacitação em gestão para profissionais de outras áreas de atuação que, por razões óbvias, são capacitados em seus cursos de graduação apenas para questões técnicas, tais como médicos, dentistas, psicólogos, entre outros.

Verifica-se que a proposta, apesar da complexidade para sua elaboração, é aplicável, inovadora e tem vantagem competitiva em relação aos demais cursos atualmente no mercado. Poderá, também, ser aplicado em diversos formatos e para diferentes públicos, tornando o modelo escalável.

4.3. Escolha do modelo de capacitação – Jogos (*Games*)

A escolha do modelo inovador de capacitação por meio de jogos (*games*) em ambientes digitais e virtuais, deu-se em razão da inserção da tecnologia no cenário atual da população mundial onde se dedica, em média, 6 horas e 42 minutos por dia em sites, aplicativos, redes sociais e outras ferramentas tecnológicas de busca de conhecimento, notícias, aprimoramento, atualização etc. Em pesquisa realizada em 2019, publicada em 30 de janeiro de 2020, no site DataReportal, verifica-se que o Brasil ocupa o 3º. lugar no mundo entre os países que utilizam mais horas por dia em com maior número de horas conexão na internet, seja por meio de dispositivos móveis ou outros aparelhos eletrônicos, atrás apenas das Filipinas e da África do Sul.

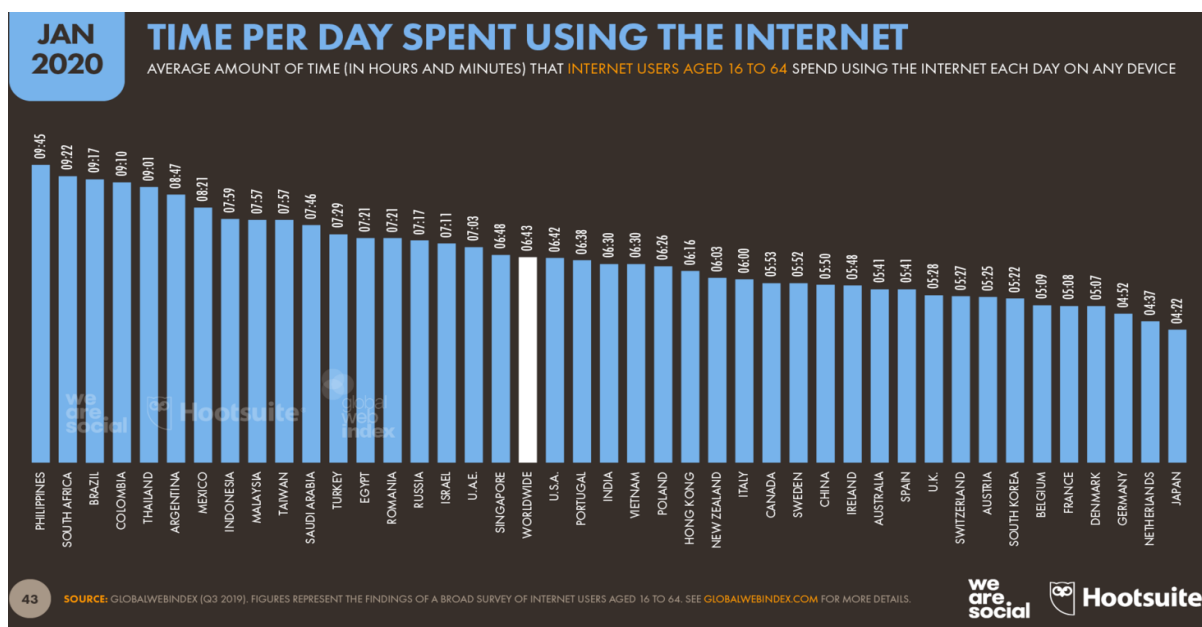


Figura 7 - Ranking Mundial de utilização de internet

Fonte: DataReportal, acesso maio 2020 <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

De acordo com essa pesquisa, na média mundial, são mais de 100 dias por ano conectados e cerca de seis horas e quarenta e três minutos por dia na rede mundial de computadores. Considerando que, em média, são gastas 8 horas de sono diárias, estima-se que são utilizadas cerca de 40% do dia (ativo) dos usuários mundiais com a internet. Além disso, essa pesquisa revelou que quatro entre cinco usuários de internet, com idades entre 16 e 64 anos jogam algum tipo de vídeo game todos os meses. O brasileiro, por sua vez, utiliza internet durante nove horas e dezessete minutos por dia, sendo que essas horas são divididas entre mídias sociais, *streaming* em geral e jogos.

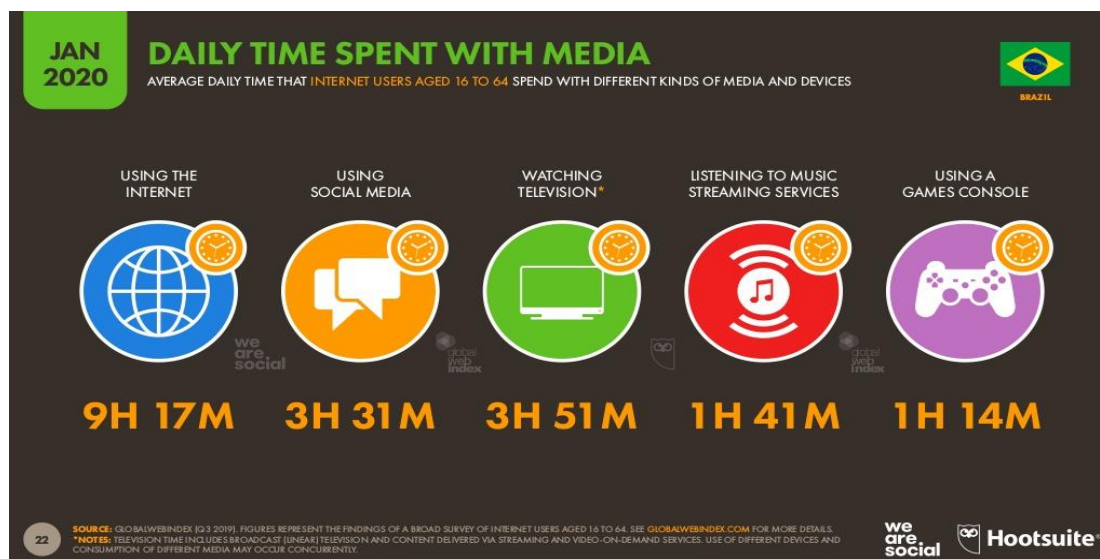


Figura 8 - Internet no Brasil

Fonte: DataReportal, acesso maio 2020 <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

Diante dos dados de utilização da internet, da quantidade de horas despendidas com jogos digitais e, principalmente, da proximidade das tecnologias da sociedade em geral, espera-se que a proposta de aplicação de jogos/games na educação não sofra resistência e abra um importante rol de possibilidade aos estudantes e profissionais que serão atraídos por novas descobertas e desafios que os jogos proporcionam.

Gamificação, palavra traduzida, de origem inglesa (*gamification*), passou a ser utilizada para definir a inserção de elementos e mecânicas lúdicas em contextos sérios e com propósito e, no presente trabalho, serão direcionados à educação. É uma técnica de aprendizado que transfere a mecânica de jogos para o campo profissional-educacional, a fim de obter resultados e absorver conhecimentos de forma inovadora.

Ensinar usando a gamificação requer atitude diferenciada da tradicional, pois, o professor/facilitador não centraliza as informações, ele passa a ser coordenador desse processo e sua finalidade deve ser a de sensibilizar e motivar os alunos para a importância do conhecimento, ligando uma matéria a outra, conforme o contexto didático e habilidades de cada aluno. De forma estruturada, o uso da tecnologia poderá liberar os professores de afazeres mecânicos, rendendo-lhes tempo para contato e interação com seus alunos.

A presença da tecnologia em todos os setores das sociedades constitui argumentos que corroboram com a necessidade de utilizá-la, também, dentro das instituições de educação para colaborar com a formação dos profissionais. Atualmente, ensino e tecnologia são praticamente indissociáveis, criam ambientes atrativos para estudantes e abre a possibilidade de novas descobertas em ambiente distinto da tradicional sala de aula.

A década de 1990 conheceu uma verdadeira revolução em matéria de educação via internet, com o emprego do e-mail, áudio, fórum, chat, blog e a integração às redes mundiais de computadores. Comparando-se o estudo convencional àquele que se utiliza da tecnologia, em termos de eficácia, este último tem ganhado destaque como estratégia de atendimento a grandes massas, especialmente na modalidade Ensino à Distância, democratizando a educação.

Além disso, o rápido crescimento das redes sociais que tem sido observado nos últimos anos é indicativo de sua entrada na cultura e no cotidiano de muitas pessoas. Sites de redes sociais oferecem às pessoas novas e variadas formas de comunicação, seja por meio de computadores ou celulares *smart phones*. A sociedade modernizou-se e a educação tem que se adaptar às novas necessidades e conhecimentos dos estudantes para que seja possível conciliar as atividades pedagógicas com os recursos tecnológicos disponíveis e, ao mesmo tempo, ser acessível e interessante ao aluno.

Brustolin e Brandão (2017) realizaram estudo no qual apresentaram o caso do Simulador de Operações Cibernéticas (SIMOC), adotado pelo Exército Brasileiro no treinamento de pessoas em defesa cibernética e seus efeitos pedagógicos por meio do uso de gamificação do conteúdo.

Embora a revisão de literatura realizada pelos autores confirmasse que o SIMOC se caracteriza como um tipo de gamificação, os autores também buscaram validar a sua categorização por meio da realização de entrevistas aplicadas aos membros da equipe que atuaram no seu funcionamento, bem como a alunos que utilizaram o equipamento. Concluíram os autores que o SIMOC representa um caso de gamificação validado por alunos e instrutores, por meio do qual, segundo os depoentes, o aprendizado tornou-se mais fácil e interessante.

4.4. Tecnologia na educação

Considerando a constante evolução de nossa sociedade em todas as áreas do conhecimento, os avanços tecnológicos não poderiam tardar ainda mais para chegarem às salas de aula, já que a tecnologia está arraigada social e profissionalmente na vida dos indivíduos, não sendo possível excluí-la do ambiente educacional.

O construcionismo, teoria proposta por Papert (2008), trata da construção do conhecimento pela realização de uma ação concreta entre aluno e objeto de aprendizagem, buscando atingir, ao final do processo, uma finalidade, seja uma imagem, um texto, um mapa conceitual ou outro objeto criado vinculado à realidade do aluno. Essa interação entre aluno e objeto é, então, mediada por métodos facilitadores da aprendizagem que valorizam a construção mental, que estimulam a reflexão e se firmam na construção do conhecimento pelo próprio sujeito.

Papert defende que o aluno, ao fazer o uso do computador, consegue visualizar suas construções mentais, fazendo correlações entre o concreto e o abstrato em um processo interativo capaz de favorecer a construção do conhecimento. Um dos princípios de sua teoria é a criação de ambientes ativos de aprendizagem que permitem aos alunos exercitarem suas ideias, teorias e hipóteses. O computador confere atenção, motivando os alunos na interatividade entre os agentes educacionais – aluno, objeto, professor - com base nos desafios e trocas de experiências.

A aprendizagem deve procurar a construção de um espaço no qual o aluno possa desenvolver o ato de aprender com práticas pedagógicas inovadoras, de acordo com o contexto que está inserido.

4.5. Gamificação, *Learning by Doing* e *Serious Game*

A gamificação é uma técnica de aprendizado que transfere a mecânica de jogos para o campo profissional e educacional em busca de melhores resultados e é usada para absorver conhecimento, oferecendo recompensas por ações específicas. Essa técnica auxilia na assimilação da dinâmica e envolve o aluno a jogar e avançar na consecução de seus objetivos durante a atividade.

No contexto educacional, os jogos também estão sendo usados tanto como uma ferramenta de aprendizado para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos colaborativos e estudo autônomo dos alunos, ajudando a manter o interesse dos alunos no processo de aprendizagem, sendo uma das formas mais naturais de experimentação.

Outro aspecto considerado na aplicação da gamificação é o fator motivacional, que é um dos desafios que os professores enfrentam. A motivação é demonstrada pela escolha pessoal do comprometimento com uma atividade e determina a intensidade do esforço e a persistência nessa atividade.

Desde cedo, jogos são uma das principais ocupações das crianças e auxiliam no desenvolvimento psicomotor, cognitivo, nas relações sociais e coletivas, estimulam as habilidades de pensamento e desenvolve a criatividade.

Para a educação, os jogos criam a oportunidade de aplicar e praticar o que se aprendeu e auxiliam na comunicação e interação com outros alunos, promovendo um ambiente colaborativo, com propósito. Os jogos didáticos também propiciam aos alunos o hábito da tomada de decisão, por meio da prática experiencial, ativa e dinâmica.

A principal característica da gamificação é a aplicação de elementos de jogos em outros contextos e são formas de aprender fazendo, conhecido como *Learning by Doing*. Por um lado,

os jogos desenvolvem competências essenciais, como observação, tomada de decisão, velocidade e, por outro lado, eles fornecem um ambiente de aprendizado controlado em termos não apenas de conteúdo, mas também, em relação ao cumprimento de regras e estratégias para o sucesso das tarefas.

Para implementar a gamificação do processo educacional, é necessário analisar o público que será impactado para entender o que os impulsiona para, depois de ter os dados relevantes, estabelecer quais mecânicas de jogo utilizar.

Serious Game (jogos sérios) ou simulações digitais são diferentes da gamificação, porque utilizam técnicas tradicionais de jogo em torno de conceitos sérios de negócios. Jogos sérios podem ser divertidos e precisam estar alinhados aos objetivos de aprendizado. Objetiva promover três níveis cognitivos possíveis: conhecimento, habilidades e comportamentos.

4.6. Resultados Esperados - Criação de valor – diferencial competitivo

O curso de capacitação em gestão poderá ser replicado por outros *players* do mercado, porém, o modelo proposto é inovador quanto à forma de estruturação do curso, lastreada em tecnologia e gamificação como diferencial competitivo.

A plataforma será construída com base na matriz curricular para reforçar, fixar e engajar os alunos no conteúdo didático do curso.

4.7. Recursos e Capacidades Necessários

Para a realização do curso de gestão serão necessários os seguintes recursos para obtenção dos resultados esperados:

- a) Recursos não físicos: profissionais qualificados e com experiência em gestão de negócios para criação de matriz curricular, aulas e apoiar a construção da plataforma de game; e criação de uma rede de relacionamento para disseminação e propagação do curso.
- b) Recursos físicos – elaboração de material para divulgação do curso; criação de plataforma de treinamento gamificado.

5. PLANOS DE AÇÃO E MUDANÇA

5.1. Ações iniciais

As ações iniciais serão baseadas nos pilares e razões da existência do projeto, reforçando a necessidade de capacitação em gestão, potencializando a inovação por meio da plataforma, de acordo com o plano apresentado na Tabela 5.

Tabela 5
Plano de Ação

	O que?	Por quê?	Como?	Status
1	Criar proposta de matriz curricular para curso	Criar um curso inovador e com temas atraentes	Analisar quais as maiores dificuldades e necessidades dos advogados (pesquisa)	Finalizado
2	Nomear professores capacitados	Vantagem competitiva	Buscar parceiros que entendam as dificuldades dos advogados	Em andamento
3	Localizar desenvolvedor de sistema	Necessidade de criar plataforma de conteúdo didático aliado à experiência de “games”	Empresa especializada em desenvolvimento de sistemas	Finalizado
4	Buscar patrocinadores	Para investimento e apoio para estrutura física do curso e do sistema	Verificar lawtechs e legaltech	Em andamento
5	Integração com alguma instituição de ensino	Instituições consagradas e interessada em modelos educacionais inovadores	Apresentar o projeto para instituições interessadas	Em andamento
6	Divulgação do curso	Projetar o curso para interessados	Ações de marketing em parceria com instituição de ensino	Em andamento

Fonte: elaborada pela autora

5.2. Previsões de Investimentos, Custos e Retornos

Os investimentos para implementação inicial do projeto se restringem a poucos itens e recursos:

1. Criação de material didático para exposição do curso
2. Estrutura física para realização do curso, tanto presencial como remotamente (salas de aula, estúdio e/ou outras estruturas)
3. Contratação de empresa para criação artística e diagramação do material didático
4. Desenvolvimento do sistema para treinamento baseado em jogos
5. Contratação empresa de marketing para divulgação do material do curso

Espera-se obter receitas por meio de (i) venda de cursos e (ii) venda de cota de patrocínio para empresas interessadas no público alvo, especialmente *lawtechs* e *legaltechs*. Considerando que o sistema do game de gestão será baseado em estruturas reais, será possível vender cotas de patrocínio para divulgação de marca para figurarem como empresas de contabilidade, instituições financeiras para apresentarem financiamentos nos projetos dos alunos, empresas de

marketing para posicionamento dos escritórios de advocacia no mercado, entre outras empresas que poderão divulgar suas marcas no sistema a ser desenvolvido para simulação de gestão

5.3. Fontes de Financiamento

Inicialmente, para implantação do projeto, será necessário investimento para a construção e desenvolvimento do sistema/plataforma de game para o treinamento, que, estima-se entre, R\$ 80.000,00 e R\$ 120.000,00.

Considerando a necessidade de criação de aulas e do game para as matérias a serem ministradas, estima-se o valor, aproximado, de R\$ 10.000,00 por docente.

6. AVALIAÇÃO - DIAGNÓSTICO DO MODELO PROPOSTO

Para a análise do modelo de negócio proposto, utilizou-se as ferramentas baseadas na Visão Baseada em Recurso (VRIO) e SWOT para análise dos riscos e ameaças atreladas aos à proposta.

6.1 Análise dos Riscos e Ameaças

É possível, e até provável, que a proposta seja facilmente replicada por outros *players*. Para atenuar as possíveis concorrências, será importante impactar o mercado com a ideia da inovação do modelo de treinamento, por meio de um plano de comunicação claro, assertivo e, principalmente, demonstrando os benefícios do projeto para a aprendizagem para tornar o projeto referência no modelo inovador.

6.2 Visão Baseada em Recurso (VRIO)

Com base na metodologia para análise estratégica empresarial, proposta por Barney (2002), denominada *Resource Based View* (Visão Baseada em Recursos), analisou-se o modelo proposto para entender se será possível criar valor ao cliente com as forças e fraquezas internas do projeto e qual a situação dos ativos da organização.

De acordo com o método do autor, o desempenho organizacional pode ser explicado pela forma como são gerenciados os seus recursos, assim entendidos como seus processos, capacidades, atributos, conhecimentos controlados, informações etc. Essa metodologia permite conceber e adotar as estratégias que melhorem a eficiência e efetividade das organizações.

Barney (1991) estabeleceu relações entre os recursos das empresas e a geração de vantagens competitivas sustentáveis. Em 2007, o autor aprimorou a sua proposta, baseando sua análise em quatro indicadores de recursos de uma empresa, quais sejam: o valor (V), a raridade (R), a imitabilidade (I), e a organização (O), que ficou conhecido como método VRIO. O autor utiliza como tema central a existência de vantagens competitivas que podem fazer com que determinadas empresas se sobressaiam em relação a seus concorrentes, por adotarem uma estratégia de criação de valor inédita no mercado e que se manterá vantajoso se a concorrência não conseguir copiar a estratégia no curto prazo.

Na proposta de capacitação do advogado, analisou-se o negócio pelo modelo VRIO para identificar se proposta é competitivo no mercado. A análise foi feita observando o Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização e concluiu-se que a proposta tem uma vantagem competitiva temporária, em razão da possibilidade de ser imitável.

Como recurso e competência, a proposta de modelo de negócio tem como vantagem a inovação em relação à interatividade do aluno com as disciplinas, especialmente por tratar a teoria na prática de games, imprimindo uma abordagem dinâmica e moderna ao treinamento. As matérias deverão ser ministradas por profissionais reconhecidos pela sua comprovada atuação profissional e reputação quanto aos conceitos das matérias. Além disso, será criado, para cada turma do curso, grupos em redes de relacionamento (a exemplo do WhatsApp e Telegram) para compartilhamento de boas práticas e experiências e, principalmente, para manter os alunos e ex-alunos vinculados à instituição e ser possível mapear os resultados obtidos com o treinamento para divulgação para outras turmas.

Adicionalmente, será possível ofertar novas oportunidades de treinamento para profissionais formados e, ainda, criar publicações dos *cases* apresentados e desenvolvidos pelos alunos, entre outras oportunidades a serem desenvolvidas considerando a proximidade entre corpo docente e discente do curso.

Com base nesses recursos, acredita-se que será possível atrair interessados com perfil dinâmico, que tenham interesse na mudança de sua forma de atuação e queiram adquirir conhecimento por meio de metodologia moderna e ágil. Sendo a proposta baseada na participação dos envolvidos, que estejam comprometidos e sentem-se pertencentes ao programa didático, o valor da proposta do cliente/consumidor dos serviços jurídicos, pode aumentar. Esses conceitos são raros e valiosos no mercado.

Após essa avaliação, tem-se os seguintes resultados observados na análise VRIO da Tabela 6:

Tabela 6

Análise VRIO

Modelo de Curso	Valioso	Raro	Imitável	Organizado	Resultado
Curso de extensão	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Curso lato sensu	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva
Curso Gamificado	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva de Longo Prazo

Fonte: Adaptado de Barney & Hesterly, 2011, p. 28

Constatou-se que a proposta do curso de capacitação gamificada é valiosa para o mercado, pois beneficiará muitos stakeholders e é rara em relação aos treinamentos e cursos existentes no mercado jurídico, especialmente considerando a inovação do formato de jogos. Como a ideia transformacional é de difícil imitação, o modelo apresenta vantagem competitiva sustentável e duradoura em relação a outros *players* do mercado que terão dificuldade de obter ou desenvolver a mesma tecnologia.

6.3. Análise externa da proposta (SWOT)

Em relação a análise externa da proposta, contactou-se que alguns processos ou pessoas envolvidas no projeto de transformação da advocacia podem apoiar, enquanto outros podem apresentar resistências ou barreiras em relação à inovação pretendida.

Advogados acostumados com um padrão de procedimento, avessos a mudanças podem ser resistentes em relação a uma nova postura e forma de atuação do advogado. O currículo acadêmico, bem como a regulamentação da entidade de classe também podem ser barreiras a serem transpostas.

Por outro lado, advogados mais jovens, aliados à tecnologia e com uma visão globalizada da profissão podem ser fortes aliados do projeto, entendendo que a proposta de uma advocacia inovadora pode ser uma alavanca profissional que projetará o advogado para um mercado de trabalho mais amplos.

A partir desse ponto, fez-se a análise externa do posicionamento da ideia transformacional para analisar os elementos que não estão sob o controle interno da própria organização, com o objetivo de mapear o mercado jurídico que a proposta será implantada.



Figura 9 - Macro Ambiente

Fonte: Adaptação do modelo de análise PESTEL (Johnson, Scholes & Whittington, 2007)

Utilizou-se o modelo “TOWS”, versão ajustada da Matriz SWOT, para analisar as combinações de fatores internos e externos da proposta. A metodologia baseada na Matriz SWOT, creditada a Albert Humphrey, da Universidade de Stanford, é um método utilizado para verificar a posição estratégica de uma empresa no ambiente em que será implantada e é amplamente

utilizada por organizações em todo mundo. O termo em inglês – SWOT – é a abreviação dos termos Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

A análise da oportunidade proposta, foi orientada para o cliente dos serviços jurídico e buscou-se entender as ameaças que poderiam ser impeditivas de sua implantação. Após mapeamento inicial, concluiu-se que o modelo é fácil de ser replicado pela concorrência e a questão cultural do formalismo da categoria pode ser um entrave grave. Por outro lado, a inovação da proposta será uma vantagem competitiva importante que diferenciará o projeto dos demais concorrentes.

	Ameaças (Threats)	Oportunidades (Opportunities)
Externos	<p>Modelo fácil de ser copiado.</p> <p>Concorrência.</p> <p>Cultura de segregação e formalismo da categoria.</p> <p>Conservadorismo/resistência institucional.</p> <p>Currículo educacional conservador</p>	<p>Atender as necessidades dos clientes e da sociedade.</p> <p>Novas capacitações para os advogados.</p> <p>Novas oportunidades de serviços.</p> <p>Reposicionamento da reputação.</p> <p>Modernização do currículo educacional no Direito</p>
	Pontos Fracos (Weaknesses)	Forças (Strengths)
Internos	<p>Dependência de instituição de ensino.</p> <p>Dependência do desenvolvedor da Plataforma de Game</p>	<p>Proposta Inovadora.</p> <p>Modernização do ensino.</p> <p>Diferencial competitivo e duradouro</p> <p>Tecnologia a favor do treinamento</p> <p>Contextualização do ensino no ambiente tecnológico</p>

Figura 10 - Fatores da Matriz/TOWS

Fonte: Criado pela autora, baseado na matriz SWOT

O resultado da análise da proposta apontou que o projeto tem oportunidades e fortalezas que podem impulsionar novos negócios, porém, imagina-se que poderá enfrentar muita resistência das entidades de classe, dos profissionais que acreditam no modelo de trabalho atual e das faculdades de Direito.

Para atenuar as possíveis resistências será necessária a criação de um plano de comunicação claro, assertivo e, principalmente, demonstrando os benefícios do projeto para todos os stakeholders envolvidos. É importante influenciar seguidores da ideia para que a proposta seja

compartilhada com o maior número de pessoas possíveis, pelas redes sociais, palestras, seminários, artigos, entre outros.

6.4. Diferencial competitivo

A oportunidade verificada será impulsionada pela disseminação da ideia de uma nova forma de atuação do advogado para reposicionar sua a imagem e reputação, transformando esse profissional em um agente indispensável, importante e estratégico para seus clientes. A ideia transformacional pretende ser percebida como valor agregado para os *stakeholders* que serão beneficiados com a sua implementação.

A capacitação do advogado pode ser replicada por outros *players* do mercado, porém, o modelo proposto é totalmente inovador e possibilita um diferencial competitivo em relação à concorrência já existente.

A proposta é, adicionalmente, gerar a percepção de que o advogado pode e precisa ter uma visão moderna e informal na sua forma de atuação, quebrando o padrão estabelecido pelo atual modelo, propondo uma nova postura para exercício da advocacia e atuação estratégica dentro e fora do mundo corporativo.

Um aspecto importante da proposta é que o benefício que ela trará poderá ser percebido por toda a sociedade, incluindo impactos no “caixa” do Estado brasileiro com a disseminação da cultura de resoluções alternativas de disputas, reduzindo o tamanho na máquina judiciária, avaliada em quase R\$ 90 bilhões anuais.

6.5. Proposta de Modelo de Negócio

O modelo de negócio analisado tem como proposta de valor a criação de percepção positiva em relação a atuação do advogado para o aumento da oferta de serviços jurídicos e, como consequência, aumentar a obtenção de receitas com a mudança de processo e aculturação da inovação tecnológica.

Após análise efetuada, chegou-se ao modelo exposto na figura 11.

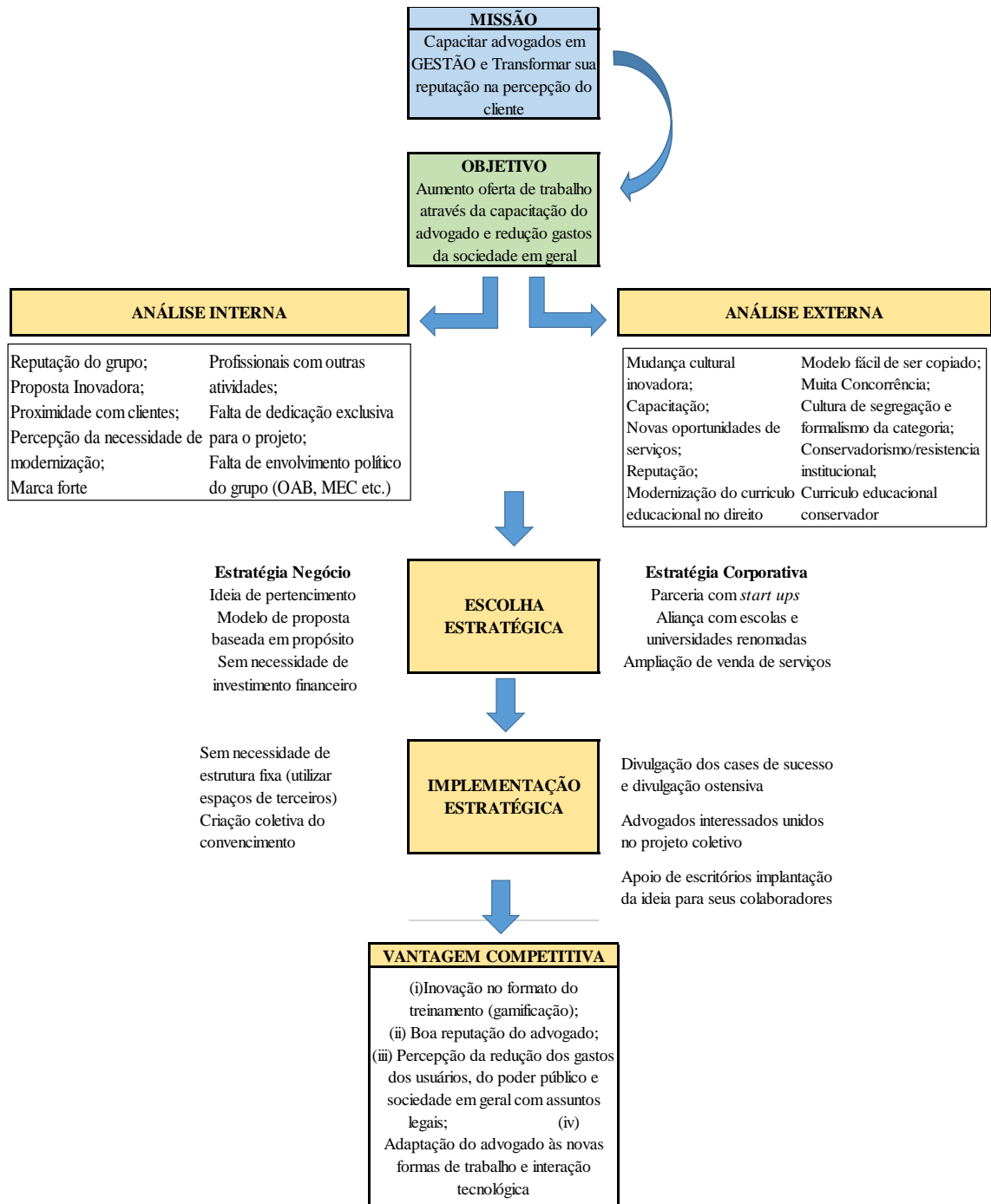


Figura 11 - Modelo Estratégico de Negócios

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011)

Para iniciar o movimento de mudança da percepção da reputação do advogado será necessário utilizar as redes sociais para atingir o maior número de advogados possível e disseminar de forma massiva o conceito e o propósito do projeto. Para isso, serão criadas páginas e perfis nas principais redes sociais LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter e Whatsapp para divulgação do curso, reforçando seu diferencial e suas vantagens competitivas.

Os investimentos para implementação do projeto são baixos, visto que se concentram, basicamente, em investimento intelectual e se resumem a:

- (a) Criação de material didático para exposição da ideia
- (b) Estrutura para realização dos treinamentos
- (c) Material didático para promoção do tema
- (d) Divulgação em redes sociais
- (e) Criação e manutenção de site da empresa

Espera-se obter receitas por: (i) venda de cursos; (ii) venda de cota de patrocínio para empresas interessadas no público alvo (como *lawtechs* e *legaltechs*); (iii) ampliação desse modelo de curso para outras áreas de atuação e (iv) eventualmente prestação de serviços de consultoria especializada para apoio em outros projetos que queiram implementar a mesma didática em outros cursos.

Como diferencial competitivo da proposta destacam-se os professores/facilitadores dos cursos que serão precursores da ideia de prática da advocacia moderna.

Para isso, a estratégia de crescimento e expansão será a ampliação da linha de capacitação e treinamento para atender a demanda dos advogados.

As estratégias de defesa serão a utilização da marca como atrativo e diferencial de mercado e a transformação da proposta em um projeto coletivo para propiciar senso de pertencimento aos envolvidos, além de arrebatar seguidores para propagarem a ideologia.

De acordo com entendimento de Jorgenson (2017), a proposta de um negócio é a criação de valor pelo trabalho, da venda ou negociação com consumidores e a captura de valores e obtenção de lucros. A proposta analisada deverá gerar e capturar lucros por diferentes fontes de receitas.

E, por fim, a estratégia de sobrevivência será a criação e oferta de novos negócios, tais como, consultoria para gestão da transformação, inovação tecnológica para atender novas demandas, treinamentos de gestão customizada para empresas interessadas em treinamento de seus executivos (*in company*).

6.6. Proposta de criação de valor ao cliente

Proposta de criação de valor ao cliente é a oferta de agregação ou conjunto de benefícios que atendem as necessidades dos clientes daquele segmento. A proposta de valor ao cliente pode ser materializada por (i) percepção de oferta inovadora ou desempenho diferenciado do produto ou serviço, (ii) atendimento personalizado, (iii) preço competitivo e atrativo, (iv) marca

representativa, (vi) entrega de facilidades, vantagens e conveniências; (vii) redução de custos e riscos; (viii) prospecção de novas receitas.

O modelo de transformação proposto vai além da criação de valor para o cliente, pois, atingirá diversos atores (sejam eles principais ou coadjuvantes) da cadeia de serviços jurídicos.

7. CRIAÇÃO DO GAME DE GESTÃO

Nesta fase do aproveitamento da oportunidade, iniciou-se o desenvolvimento do sistema interativo para treinamento em gestão, em uma plataforma web. De acordo com as matérias das aulas e cargas horárias, serão criados conteúdos e exercícios a serem solucionados pelos alunos que, a cada etapa/fase ultrapassada, poderão seguir aprendendo e interagindo para alcançarem as próximas fases e obter resultados em seus negócios.

Será desenvolvido o conteúdo teórico de gestão de negócio para capacitação à luz das teorias da gamificação, *learn by doing* e *serious games*.

Inicialmente, foram desenvolvidos alguns exercícios, com matérias específicas para teste, sendo um deles para análise de desempenho (conhecidos por KPI's – *Key Performance Indicators*) dos advogados e outro para elaboração de orçamento tanto de escritórios de advocacia quanto de departamento jurídico, demonstrados nas telas das Figuras 10 e 11.

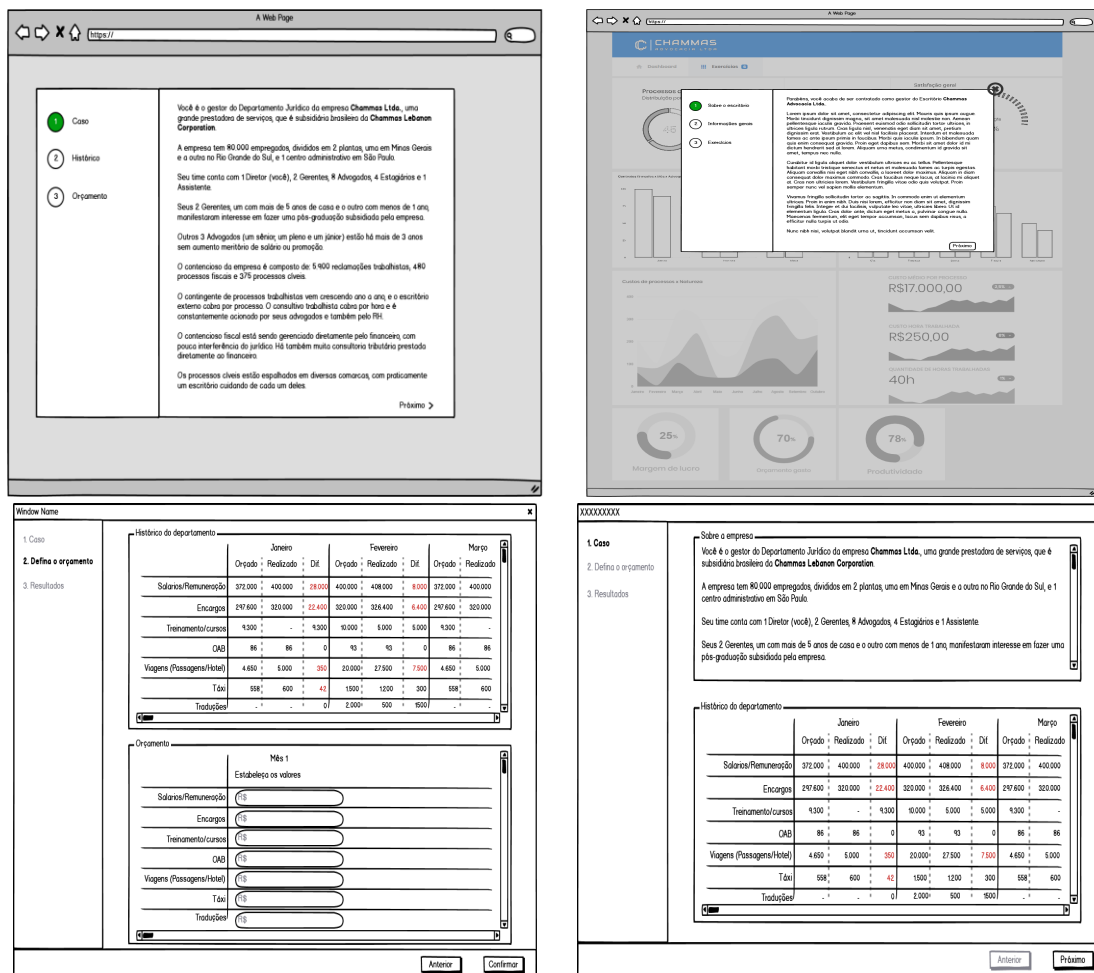


Figura 10 – Tela sobre orçamento

Fonte: Desenvolvido pela autora com empresa Robobiz

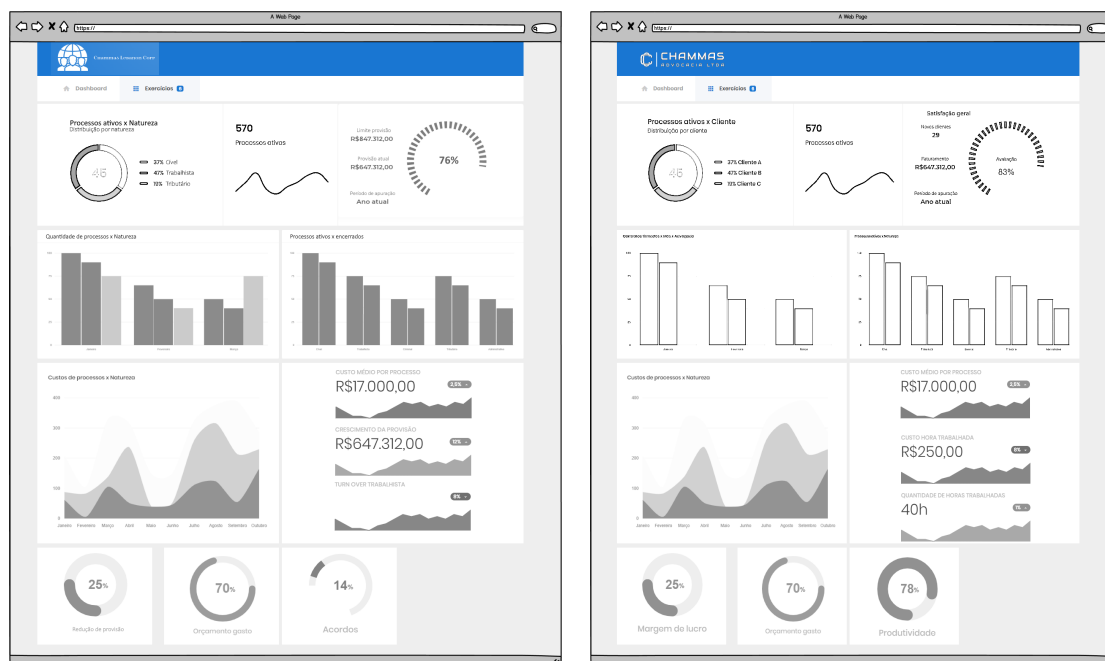


Figura 11 – Telas referentes ao desempenho dos profissionais

Fonte: Desenvolvido pela autora com empresa Robobiz

Ao final do curso, com a conclusão de todas as etapas do jogo de gestão, durante a jornada de treinamento, será conferido ao aluno condições para desenvolvimento para tomada de decisão, análise dos dados, verificação dos resultados que estão sendo obtidos em cada etapa e flexibilidade para ajustar eventuais mudanças de percurso em sua gestão para adaptar-se aos cenários encontrados em seu dia-a-dia.

8. MATRIZ CURRICULAR DO CURSO DE GESTÃO

Idealizou-se a matriz acadêmica com as disciplinas a serem ministradas no curso de gestão, de acordo com necessidades básicas e iniciais para se administrar negócios, porém, de forma adaptada para melhor aproveitamento dos advogados.

A matriz curricular estabelecida para o curso foi idealizada em 2 módulos, o primeiro com matérias genéricas de gestão e o segundo módulo com disciplinas e atividades direcionadas para gestão de escritório de advocacia ou gestão de departamento jurídico.

O número de horas para cada disciplina poderá variar com a necessidade de cada instituição ou modelo de curso, podendo ser adaptado para cursos de curta duração, com cerca de 48 horas – curso de extensão, ou ainda, pós-graduação, com 360 horas – MBA ou LLM em Gestão Jurídica Gamificada.

É possível, ainda, ministrar disciplinas para cursos personalizados que poderão ser contratados por empresas a serem ministrados dentro das organizações “*in company*”.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Identificou-se que a reputação do advogado precisa ser revisitada para que seja possível melhorar a percepção dos clientes em relação à atuação do advogado, aproximando-o de seus clientes e, como consequência, ampliar a oferta de serviços, conferindo mais segurança para os negócios jurídicos.

Concluiu-se sobre a necessidade de capacitação em gestão para que o advogado desenvolva diferentes habilidades em outras áreas, tais como administração, gestão de pessoas, processos e tecnologias. Para diferenciar esta proposta das ofertas atualmente existentes no mercado, a capacitação será realizada de forma inovadora, utilizando-se das ferramentas de gamificação para motivar e engajar os profissionais nos cenários desafiadores que os jogos possuem. Os jogos apresentam características que se adaptam a diferentes contextos de aprendizagem e possibilitam ao conteúdo estudado materialidade prática.

Os principais benefícios a observar pelos usuários do curso de capacitação são:

- Aumento de receitas para os advogados, com a oportunidade de novos negócios,
- Aprimoramento da reputação profissional, tornando-a mais valorizada,
- Elevação da segurança jurídica para os negócios dos clientes e sociedade em geral,
- Redução das despesas com a menor judicialização dos casos, em razão do envolvimento antecipado dos advogados nos problemas de seus clientes,
- Reflexos diretos na redução dos custos da máquina judiciária brasileira, entre outras.

Além dos benefícios do curso de capacitação, a inovação do treinamento por meio de jogos terá início para a área do direito, com potencial para ser aplicado em outras categorias de profissionais que também necessitam adquirir habilidades de gestão, tais como médicos, psicólogos, dentistas e outras categorias profissionais.

A especialidade e complexidade, necessárias para a criação da plataforma gamificada de treinamento, conferem diferencial competitivo duradouro ao projeto que é inovador e transformacional para área acadêmica do direito. Em virtude de sua contextualização em relação à inserção da tecnologia no cotidiano profissional e pessoal na sociedade, conclui-se que a utilização da gamificação será um forte aliado para a aceitação do modelo proposto.

A pandemia mundial de Coronavirus trouxe impactos relevantes na educação em virtude do isolamento social imposto pelas autoridades sanitárias. Ainda que forçosamente, o ensino a distância precisou ser rapidamente absorvido e adotado por todas as sociedades e em todos os

níveis da educação. Surgiu, assim, relevante oportunidade de se estruturar e implantar modalidades diversas de ensino, não presenciais, para atender diferentes públicos e com grau de abrangência nacional, possibilitando a democratização e disseminação do conhecimento.

Portanto, além da gamificação ser uma ferramenta fundamental a ser utilizada na educação profissional, possibilitando o compartilhamento e o desenvolvimento de novas ideias, favorecendo inovações e novos experimentos, esse formato será um forte aliado ao modelo de ensino imposto pelos rígidos padrões sanitários a serem observados em todo mundo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E FONTES DE CONSULTA

- Associação dos Magistrados Brasileiros lança campanha para simplificar a linguagem jurídica. (2005, 11 de agosto). Recuperado em 10 de maio de 2020 de <https://www.amb.com.br/amb-lanca-campanha-para-simplificar-linguagem-juridica/>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2011) *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), pp, 99-120.
- Barney, J., (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Brustolin, F.J., Brandão, J.E.M.S. (2017, 18 de setembro). Análise de Gamificação no Simulador de Operações Cibernéticas (SIMOC). *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, Porto, n. 23, 2017. Recuperado em 12 de junho de 2020 de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-98952017000300009&lng=pt&nrm=iso.
- Conselho Nacional de Justiça (2019, 5 de maio) *Anuário Justiça em Números*, p. 31. Recuperado em 05/05/20 de www.cnj.jus.br
- GfK Verein (2016, 12 de maio). *Confiança nas Profissões 2016: de bombeiros a políticos*. Recuperado em 10 de maio de 2020 de <https://www.gfk.com/pt-br/insights/report/confianca-nas-profissoes-2016-de-bombeiros-a-politicos/>
- Guia do Estudante (2017, 16 de maio) Brasil tem mais cursos de Direito do que todos os outros países do mundo juntos. *Guia do Estudante*. Recuperado de <https://guiadoestudante.abril.com.br/universidades/brasil-tem-mais-cursos-de-direito-do-que-todos-os-outros-paises-do-mundo-juntos/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007) *Explorando a estratégia corporativa: Textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Jorgenson, E. (2017, 30 de outubro) How to Prioritize using these 9 Mental Models. *Business Weekly*. Recuperado de <https://medium.com/evergreen-business-weekly/how-toprioritize-using-these-9-mental-models-daef8f03dd93>
- Kahneman, Daniel (2012) – *Rápido e Devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva. Recurso Eletrônico
- Kemp, S. (2020, 30 de janeiro). *Digital 2020: Global Digital Overview*. Recuperado em 10 de maio de 2020 de *DataReportal* em <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>
- Lupion, B. (2017, 2 de janeiro). Por que o Brasil tem tantos advogados? Nexo Jornal. Recuperado em 10 de maio de 2020 de (<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/01/02/Por-que-o-Brasil-tem-tantos-advogados>)
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017) *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- MEC - Ministério da Educação (2019, 21 de novembro). *Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior*. Recuperado de <http://emec.mec.gov.br/> .

OAB Federal (2020, 01 de junho). Institucional - Quadro De Advogados. Recuperado em 30 de junho de 2020 de <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados> .

Papert, S.M. *A Máquina das Crianças: Repensando a escola na era da informática* (edição revisada). Porto Alegre: Artmed, 2008.

Porter, M., & Kramer, M.R. (2011, 6 de janeiro) – Criação de valor compartilhado – *Harvard Business Review Brasil*. Recuperado em 10 de maio de 2020 de <https://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado> .

Apêndice A – Resultado Pesquisa de Opinião 2019

Observações:

- 1) Foram excluídos os endereços eletrônicos dos respondentes em razão da falta de autORIZAÇÃO para sua divulgação.
- 2) Foram mantidos os textos dos respondentes nos exatos termos descritos na pesquisa e não houve edição ou correção de acentuação, pontuação ou gramática.

Qual sua área de atuação	Na sua opinião, qual a melhor frase para definir um(a) "advogado/a".	Index 1	Index 2	Avaliação
Finanças/Controladoria	Os de escritório ganham com a desgraça alheia e vivem num mundo à parte do resto do Brasil, os de empresa acham que “são” e “não” estão executivos, ou seja, pouca empatia.	Mercenário	Não Empático	Negativa
Comercial/Vendas	Um mal necessário para defender os interesses pessoais ou da empresa.	Mal necessário		Negativa
Administrativa	Técnica, especialista em questões legais e com visão mais pontual	Visão limitada		Negativa
Comercial/Vendas, Marketing	Profissional necessário em tempos de conflitos e/ou interesses.	Mal necessário		Negativa
Administrativa	Profissional lento e que só corre atrás da sua ação quando o juiz julga a favor do cliente, para então, receber seus honorários.	Demorado	Mercenário	Negativa
Comercial/Vendas	Amigo(a)	Parceiro		Positiva
Outras	São legisladores. Querem fazer leis em cima das Leis	Prepotentes		Negativa
Administrativa	Extremamente materialistas, gananciosos, egocêntricos e corporativistas.	Prepotentes	Mercenário	Negativa
Finanças/Controladoria	Articulado	Articulado		Neutra
Administrativa	profissional que pode usar a lei para o bem e para o mal	Oportunista		Negativa
Outras	De um modo geral, são prepotentes	Prepotentes		Negativa
Administrativa	Não aumente o tom da sua voz, melhore seus argumentos.	Estrategista	Arrogante	Negativa
Administrativa	Lutador de causas, quanto mais difícil, mas enobecedor será.	Técnico		Neutra
Outras	Uma pessoa que torcemos para nunca precisarmos	Mal necessário		Negativa
Outras	Pessoa arrogante e convencida.	Prepotentes	Arrogante	Negativa
Finanças/Controladoria	Ajuda na defesa	Técnico		Neutra
Outras	Profissional cuja formação impõe a responsabilidade de lidar com fatos e situações, agindo preventivamente ou a posteriori para e adequá-las ao embasamento legal do País.	Técnico		Neutra
Operações	Em geral, avessos à riscos quando precisam se comprometer. Mas sempre dispostos a correr riscos nas brechas da lei quando os riscos são de outras pessoas	Não Empático		Negativa
Comercial/Vendas	Em busca do equilíbrio	Negociador		Positiva
TI	Apoio jurídico	Técnico		Neutra
Administrativa	Protetor dos direitos	Técnico		Neutra
Finanças/Controladoria	Arrogante	Arrogante		Negativa
Outras	achei o formato de pergunta única muito limitante para o escopo de sua pesquisa. Vou refazer minha resposta desdobrando em 3 partes. 1. ADVOGADO Formação acadêmica e prática que envolve	Técnico	Parceiro	Descartada

Qual sua área de atuação	Na sua opinião, qual a melhor frase para definir um(a) "advogado/a".	Index 1	Index 2	Avaliação
	grande responsabilidade na orientação de decisões e ações, seja pelas empresas como pelos clientes PF. FORMAÇÃO GERAL 2. ADVOGADO DE ESCRITÓRIO Não deve se acomodar, sendo apenas executor das peças. Se não demonstrar interesse e proatividade acaba sendo deixado de fora dos aspectos estratégicos nas decisões dos clientes. 3.ADVOGADO DE EMPRESA. Faz parte da gestão da empresa tanto operacional como estrategicamente. Deve ter profundo conhecimento da missão, visão, valores da empresa e do segmento em que ela atua. Reconhecer aspectos concorrências e pesquisar no judiciário as causas que estão envolvendo os principais concorrentes. Ser parceiro estratégico dos clientes internos, ser proativo, traçar cenários de ganho/risco, estar atento às questões de ética e <i>compliance</i> .			
Operações	Para que facilitar se podemos complicar...	Complicador	Burocrata	Negativa
RH	Profissionais sem humildade para tratar as pessoas	Prepotentes	Não Empático	Negativa
Outras	Confiança	Confiável		Positiva
Outras	Confiança	Confiável		Descartada
Comercial/Vendas, Marketing	Profissionais arrogantes, sem humildade e muito formais.	Arrogante	Prepotente	Negativa
Finanças/Controladoria, Comercial / Vendas	Profissionais complexos	Burocrata	Complicador	Negativa
Administrativa	Alguém que te ajuda a resolver todos os problemas que você não teria se não houvesse burocracia.	Mal necessário		Negativa
TI	That old American joke: "So, what do you call a thousand lawyers chained together at the bottom of the ocean?" - "A good start!"	Mal necessário		Negativa
Outras	Defensor da lei e justiça	Técnico		Neutra
Comercial/Vendas	Great expectations!	Técnico		Neutra
Comercial/Vendas	Great expectations!	Técnico		Descartada
Administrativa	ruim com ele pior sem ele	Mal necessário		Negativa
Outras	Aquele que entende nossos direitos melhor que nós mesmos	Técnico		Neutra
Comercial/Vendas	Um profissional que nos ajuda a fazer justiça	Técnico		Neutra
Outras	Defensor de minhas causas	Técnico		Neutra
Administrativa	Acreditar em autossuficiência	Prepotentes		Negativa
Outras	Só trabalha bem quando vislumbra para si e não priorizar o bem do cliente	Mercenário	Não Empático	Negativa
Comercial/Vendas	Pessoa que defende seu cliente com os recursos previstos na lei	Técnico		Neutra
Outras	Alguém em quem não se pode confiar	Não confiável	Mal necessário	Negativa
Comercial/Vendas, Compras/Supply Chain	Profissional que defende os interesses e direitos do seu cliente.	Técnico		Neutra
Finanças/Controladoria	Guardião da lei	Técnico		Neutra
Finanças/Controladoria	Guardião da lei	Técnico		Descartada
Outras	Arrogância	Arrogante		Negativa
Comercial/Vendas, Marketing	Oportunista	Oportunista		Negativa
Administrativa, Outras	Um mau necessário!!!! (sic)	Mal necessário		Negativa
TI	Um profissional que gosta de complicar uma situação simples de resolver.	Burocrata	Complicador	Negativa
Outras	O Profissional do qual todos os outros profissionais necessitam	Técnico		Neutra

Qual sua área de atuação	Na sua opinião, qual a melhor frase para definir um(a) "advogado/a".	Index 1	Index 2	Avaliação
Comercial/Vendas, Marketing	Oportunista	Oportunista		Negativa
Comercial/Vendas, Operações	Alguém com uma parcialidade objetiva.	Mercenário	Estrategista	Negativa
TI	Representação na justiça.	Técnico		Neutra
Outras	Parceiro	Parceiro		Positiva
Comercial/Vendas, Outras	Aquele(a) que te representa e/ou defende perante às leis	Técnico		Neutra
Outras	Estrategista	Estrategista		Neutra
Administrativa	profissional essencial, mas não acessível	Inacessível		Negativa
Outras	Pessoa que busca driblar a lei	Burla lei		Negativa
Outras	Justiça acima de tudo	Técnico		Neutra
Outras	Cada advogado interpreta a lei de um jeito	Estrategista		Neutra
Outras	Um parceiro para nos auxiliar.	Parceiro		Positiva
Outras	Mentiroso	Mentiroso		Negativa
TI	Parece que tornam as coisas mais burocráticas do que realmente são.	Burocrata	Complicador	Negativa
Comercial/Vendas	O Advogado nos ajuda a fazer justiça	Técnico		Neutra
Administrativa	Enrolados	Complicador		Negativa
Compras/Supply Chain	<i>Partner but Be aware!</i>	Parceiro	Perigoso	Negativa
Administrativa	Pensam que sabem tudo	Prepotentes		Negativa
Comercial/Vendas	Vaidade é meu pecado predileto!	Vaidoso		Negativa
Comercial/ Vendas	Vaidade é meu pecado predileto!			Descartada
Comercial/ Vendas	Vaidade é meu pecado predileto!			Descartada
TI	Distante do cliente	Inacessível		Negativa
Administrativa	“Mal necessário!” ou “Solução para os conflitos de uma sociedade cada vez mais doente e gananciosa.”	Mal necessário		Negativa
Outras	Aquele que faz uso dos conhecimentos sobre leis par representar os interesses da Pessoa física ou jurídica	Técnico		Neutra
Finanças/Controladoria, Outras	Aquele profissional que você só utiliza porque é obrigado em alguns casos.	Mal necessário		Negativa
Outras	Guardião dos princípios éticos e morais sociais	Técnico		Neutra
Outras	Dono da razão	Arrogante	Prepotente	Negativa
Outras	Mentiroso	Mentiroso		Negativa
Finanças/Controladoria	Prolixo, não objetivo para conseguir o que deseja.	Complicador	Prolixo	Negativa
Outras	Confiança em ter alguém que te defenda	Defensor		Negativa
Administrativa	São conhecedores da lei. Mas podem manipular de forma honesta ou não	Técnico	Manipulador	Negativa
RH	Defensor da lei	Defensor		Negativa
Outras	Profissional capacitado para resolver problemas que não temos capacidade de resolver sozinhos que envolvem leis e diretrizes. Em qualquer situação de nossas vidas sempre precisaremos de um advogado para nós ajudar	Técnico		Neutra
Outras	Conforme a minha experiência, ele está imerso na burocracia jurídica brasileira. E, seja qual for a profissão, deveria haver o compromisso ético - a partir do momento em que se assume um caso, fazer o possível para que o seu andamento tome um desfecho, independente do lucro em questão.	Mercenário	Burocrata	Negativa
Finanças/Controladoria	Um profissional que intermedeia ações perante o poder judiciário no melhor interesse de seus clientes.	Técnico		Neutra
Outras	Infelizmente precisamos de advogados em determinadas situações	Mal necessário		Negativa

Qual sua área de atuação	Na sua opinião, qual a melhor frase para definir um(a) "advogado/a".	Index 1	Index 2	Avaliação
Outras	É o profissional que pode orientar e/ou nos defender de situações jurídicas.	Técnico		Neutra
Outras	Alguém para não ser muito confiado	Não confiável		Negativa
Jurídica	Garantidor dos direitos individuais, da cidadania, pacificador de relações sociais e construtor da democracia republicana	Técnico		Neutra
Outras	Em busca da justiça	Técnico		Neutra
Finanças/Controladoria	Um mal necessário	Mal necessário		Negativa
Finanças/Controladoria	Um mal necessário			Descartada
Finanças/Controladoria, Outras	Aquele que protege o indivíduo utilizando todo seu conhecimento e amor	Técnico		Neutra
Comercial/Vendas, Marketing	Oportunista	Oportunista		Negativa
Outras	Trabalhando na área pública diria: legalismo e burocracia é o meu lema.	Burocrata		Negativa
TI	Fazer com que a justiça seja feita	Defensor		Positiva
Outras	BUROCRATA	Burocrata		Negativa
Outras	Linguajar inacessível, pouco comprometimento com a situação do cliente e o resultado prático, excesso de formalismo.	Prolixo	Não Empático	Negativa
Outras	Difícil de lidar	Inacessível		Negativa
Finanças/Controladoria	Justiça	Técnico		Neutra
Outras	Inacessível e não facilita para o bom fluxo das demandas organizacionais.	Inacessível	Burocrata	Negativa
Finanças/Controladoria	Profissional nobre, que trabalha para a sociedade e não para si.	Defensor		Positiva
Outras	Prefiro não precisar	Mal necessário		Negativa
Outras	Arrogância	Arrogante		Negativa
Outras	Aquele que ajuda a resolver os assuntos que preciso em áreas jurídicas	Técnico		Neutra

Apêndice B – Telas do Sistema de Gamificação

Tela 1 – Apresentação do Caso para simulação de orçamento anual

XXXXXXXXXX
✕

1. Caso

2. Defina o orçamento

3. Resultados

Sobre a empresa

Você é o gestor do Departamento Jurídico da empresa **Chammas Ltda.**, uma grande prestadora de serviços, que é subsidiária brasileira da **Chammas Lebanon Corporation**.

A empresa tem 80.000 empregados, divididos em 2 plantas, uma em Minas Gerais e a outra no Rio Grande do Sul, e 1 centro administrativo em São Paulo.

Seu time conta com 1 Diretor (você), 2 Gerentes, 8 Advogados, 4 Estagiários e 1 Assistente.

Seus 2 Gerentes, um com mais de 5 anos de casa e o outro com menos de 1 ano, manifestaram interesse em fazer uma pós-graduação subsidiada pela empresa.

Histórico do departamento

	Janeiro			Fevereiro			Março	
	Orçado	Realizado	Dif.	Orçado	Realizado	Dif.	Orçado	Realizado
Salários/Remuneração	372.000	400.000	28.000	400.000	408.000	8.000	372.000	400.000
Encargos	297.600	320.000	22.400	320.000	326.400	6.400	297.600	320.000
Treinamento/cursos	9.300	-	9.300	10.000	5.000	5.000	9.300	-
OAB	86	86	0	93	93	0	86	86
Viagens (Passagens/Hotel)	4.650	5.000	350	20.000	27.500	7.500	4.650	5.000
Táxi	558	600	42	1.500	1.200	300	558	600
Traduções	-	-	0	2.000	500	1.500	-	-

Anterior
Próximo

Tela 2 – Momento de definição do orçamento

Window Name
✕

1. Caso

2. Defina o orçamento

3. Resultados

Histórico do departamento

	Janeiro			Fevereiro			Março	
	Orçado	Realizado	Dif.	Orçado	Realizado	Dif.	Orçado	Realizado
Salários/Remuneração	372.000	400.000	28.000	400.000	408.000	8.000	372.000	400.000
Encargos	297.600	320.000	22.400	320.000	326.400	6.400	297.600	320.000
Treinamento/cursos	9.300	-	9.300	10.000	5.000	5.000	9.300	-
OAB	86	86	0	93	93	0	86	86
Viagens (Passagens/Hotel)	4.650	5.000	350	20.000	27.500	7.500	4.650	5.000
Táxi	558	600	42	1.500	1.200	300	558	600
Traduções	-	-	0	2.000	500	1.500	-	-

Orçamento

Mês 1

Estabeleça os valores

Salários/Remuneração	R\$
Encargos	R\$
Treinamento/cursos	R\$
OAB	R\$
Viagens (Passagens/Hotel)	R\$
Táxi	R\$
Traduções	R\$

Anterior
Confirmar

Tela 3 – Resultados Obtidos

Window Name x

1. Caso

2. Defina o orçamento

3. Resultados

Seus resultados

	Mês 1		
	Orçado	Realizado	Dif.
Salarios/Remuneração	372.000	400.000	28.000
Encargos	297.600	320.000	22.400
Treinamento/cursos	9.300	-	9.300
OAB	86	86	0
Viagens (Passagens/Hotel)	4.650	5.000	350
Táxi	558	600	42
Traduções	-	-	0

Continuar

Tela 4 – Dados de performance dos profissionais

