

50º CONGRESSO NACIONAL DE PROCURADORES DOS ESTADOS  
E DO DISTRITO FEDERAL

**SENDO ESSENCIAL À JUSTIÇA,  
E NÃO APENAS À LEGALIDADE.  
Competências para o exercício da  
Advocacia Pública no Século XXI.**

## **RESUMO**

Para discorrer sobre as competências dos advogados públicos para o século XXI, fizemos uma síntese conceitual da teoria de competências na gestão de pessoas, seguida de uma abordagem sobre as peculiaridades do setor público nesta seara. Discutimos sobre as competências do servidor público em geral, com as atribuições constitucionais do advogado público e seus muitos desafios, para encerrar com uma proposta seminal de modelo próprio de competências para advogados públicos.

## I - INTRODUÇÃO

No turbilhão deste 21º século depois do nascimento de Jesus Cristo, as referências às transformações recentemente ocorridas parecem não mais caber em acrônimos (VUCA, BANI etc.) ou em movimentos (4ª Revolução Industrial) ou em previsões de agências multilaterais, mas talvez somente estejam bem descritas por profetas escatológicos.

O judeu Daniel, exilado para Babilônia ainda em tenra idade e que viveu no século VI a.C., parece registrado o melhor resumo para a realidade deste nosso tempo presente ao ouvir de um anjo predições sobre o futuro da humanidade: “E tu, Daniel, encerra estas palavras e sela este livro, até ao fim do tempo; **muitos correrão de uma parte para outra, e o conhecimento se multiplicará**” (BÍBLIA, 2024, Daniel 12:4).

Se a mobilidade e a vertiginosa produção/disseminação de conhecimento humano destruíram conceitos, modificaram relações, transformaram rotinas, também não pouparam modos de trabalho e carreiras profissionais. E não há dúvidas que isto se acentuou entre o final do século XX e o momento vigente.

Para os advogados em geral, esse novo contexto engloba os efeitos da “Revolução Tecnológica”, que está transformando a prática jurídica e a Complexidade das Demandas, pois a globalização e a digitalização trouxeram desafios adicionais à compreensão do fenômeno jurídico, como a necessidade de entender e aplicar legislações em diferentes jurisdições e áreas emergentes do Direito, como o Direito Digital (Rinaldi, 2019).

Segundo Rinaldi (2019), A Tecnologia da Informação (TI) não apenas facilita o trabalho dos advogados, **mas também redefine o próprio conceito de advocacia**, com a automatização de tarefas antes exclusivamente humanas.

Certamente, tornou-se lugar comum para os advogados em geral, mas para os advogados públicos em especial, o ter que se adaptar antes de poder discutir os impactos das grandes transformações, como, no particular o agigantamento do Estado, a massificação das demandas com base nos direitos fundamentais e a automação dos processos de trabalho.

Quando ainda absorviam essa “avalanche”, eis que chega a Inteligência artificial, vinda numa onda como as de Nazaré, em Portugal, que traz até a possibilidade da superação do profissional do direito em várias áreas (sem desejarmos ser alarmistas, mas trazendo a realidade já propagada a ponto de se tornar fato notório).

Em meio a este movimento de proporções nunca antes experimentadas, os órgãos de advocacia pública, longe de chegarem à flexibilidade de escritórios matriciais das grandes metrópoles ocidentais, estão abrigoando suas carreiras dentro de organizações de feição burocrática – o que já pressupõe as disfuncionalidades do modelo – e, além de tudo, insuladas. Ou seja, com algum exagero, é como enfrentar o furacão Katrina numa casa de taipa do semiárido nordestino.

Moura e Soares (2009), observando a crescente exigência do mercado de trabalho e preocupadas com a sustentabilidade das carreiras, propuseram o conceito de “carreira proteana”, baseado no Mito de Proteu, ilustrando a necessidade de adaptabilidade, flexibilidade e visão estratégica dos profissionais na construção de suas trajetórias profissionais.

Segundo as pesquisadoras, a “carreira proteana” corresponderia a um modelo de carreira no qual o indivíduo assumiria a responsabilidade total pelo seu desenvolvimento profissional, adaptando-se constantemente às mudanças no ambiente de trabalho, semelhante à capacidade de Proteu de mudar de forma.

Já a sustentabilidade profissional estaria vinculada à capacidade de manter as competências relevantes e adaptáveis ao longo do tempo, garantindo a empregabilidade e o sucesso contínuo na carreira.

É verdade que, em carreiras públicas, as variáveis de desenvolvimento e crescimento podem ser menores do que em carreiras privadas. Mas também é verdade que as de sustentabilidade profissional são ainda menores.

Desse modo, ao analisar e propor aqui competências a serem desenvolvidas e/ou consolidadas por advogados públicos, nem por isso ignoramos que a sua sustentabilidade profissional não dependeria delas até o momento.

Por outro lado, sem sermos fatalistas, levaremos em conta que, em um futuro não muito distante, a sustentabilidade profissional dos advogados públicos poderá ser ameaçada pela não adaptação do advogado público ao figurino profissional da “era da mobilidade humana e da multiplicação da ciência”.

Então, nossa proposta é que, desenvolvendo uma “mentalidade proteana”, estejamos numa posição para surfar a onda de Nazaré, e não no lugar de sua arrebentação.

Mesmo sem ignorar a importância da organização da advocacia pública nesta equação, precisamos dizer que trataremos dos aspectos a ela relacionados e que influenciam no exercício da advocacia pública, mas daremos mais ênfase ao principal elemento desta função essencial à justiça:

o advogado público. E para isso, buscaremos desdobrar as competências que podem ser desenvolvidas para o exercício de seu mister.

Para discorrer sobre o tema das competências dos advogados públicos para o século XXI, nosso roteiro começa com uma síntese conceitual da teoria de competências na gestão de pessoas, segue com uma abordagem sobre as peculiaridades do setor público nesta seara, avança com uma discussão sobre as competências do servidor público em geral, com as atribuições constitucionais do advogado público e seus muitos desafios, para encerrar com uma proposta seminal de modelo próprio de competências para advogados públicos.

É importante realçar que nosso estudo é exploratório no quesito “competências”. Não iremos analisá-las de *per se*. Apenas, ao partirmos de pesquisa bibliográfica, conceituaremos brevemente cada competência e, ao elaborar quadros baseados em modelos aplicáveis a servidores públicos e advogados, indicaremos possibilidades de aplicação para os advogados públicos.

Antes de ir além, pedimos que os conceitos jurídicos de competências sejam esquecidos por ora, pois em nada se relacionam com os que aqui tratamos.

## II - COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Bergue (2020), autor de referência no âmbito da gestão de pessoas no setor público, define: “competência é a capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para alcançar os objetivos organizacionais”.

Num conceito ampliado, competência seria:

Capacidade de articular e **mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas**, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz **a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho** e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional (Organização Internacional do Trabalho, 2002, apud ENAP, 2021). (Grifamos).

De ver que a concepção de competência engloba cognição e emoção que, irmanadas, mobilizam a pessoa a realizar o seu trabalho, realizando tarefas e produzindo resultados dentro de uma organização para objetivos relacionados às suas funções.

Seguindo os parâmetros da Ciência da Administração, a gestão por competências - GC ocorrerá num ambiente em que haja gestão estratégica de pessoas, que, por sua vez, deve ser integrada ao planejamento estratégico das organizações públicas para garantir a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à sociedade (Bergue, 2020).

Envolve a identificação das competências necessárias para o cumprimento das metas organizacionais, o mapeamento das já existentes nos colaboradores e a alocação e desenvolvimento destes em função de tais competências em função das metas. O processo inclui técnicas como análise documental, entrevistas, grupos focais e observação (Barreto, 2020), sem esquecer do prévio mapeamento de processos, análise de perfil, devolutiva etc.

Melhor explicando. O Modelo de Gestão por Competências é um processo contínuo que começa com a formulação da estratégia organizacional, onde se definem a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da organização. A seguir, ocorre o mapeamento de competências, que identifica as lacunas entre as competências necessárias para cumprir a estratégia organizacional e as competências já disponíveis na organização. Este processo é seguido pelo desenvolvimento de competências, que se dá por meio da aprendizagem individual e organizacional. A GC também inclui a avaliação e o acompanhamento do desempenho, com a possibilidade de recompensar aqueles que contribuem significativamente para os objetivos da organização (Castro; Ferraz, 2018).

A ideia, então, é que haja um planejamento estratégico de pessoas que seja orientado a garantir que a organização tenha os profissionais certos, com as competências adequadas, para alcançar suas metas, de modo que o dimensionamento de pessoal seja um processo contínuo, que se ajusta conforme as necessidades da organização mudam (Barreto, 2020).

E aqui vale frisar a crescente importância da gestão por competências no ambiente organizacional, tanto no setor privado quanto no público, como uma resposta às demandas de capacitação e aprendizagem necessárias para adaptar-se a um mercado dinâmico, já ressaltando que o GC se estabeleceu como um modelo dominante. Também, que as concepções de competências, numa proporção de análise científica predominam em seu caráter individual, de modo que as competências individuais deverão se alinhar com a estratégia organizacional (Mello et al., 2016)

Há duas “Escolas de Competência” consagradas: a Escola Norte-Americana, que foca nas qualificações individuais, e a Escola Francesa, que enfatiza as realizações no ambiente de trabalho (Almeida, 2018). Não adentraremos nas particularidades de cada uma, mas optaremos por uma abordagem mais relacionada com a Escola Norte-Americana, justamente em função da ênfase em

autodesenvolvimento que aqui adotamos, dada a premissa da imaturidade organizacional dos órgãos de Advocacia Pública para a aplicação da GC.

Sigamos, buscando apreender o conceito e a importância da GC no setor público.

### **III - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO**

É certo que transposição de práticas de gestão do setor privado para o setor público requer uma adaptação cuidadosa para respeitar as especificidades do contexto público. Embora compartilhe alguns princípios com a administração privada, a administração pública deve ser orientada por valores como legalidade, impessoalidade e eficiência (Bergue, 2020).

E a distinção em comparação ao setor privado que influencia diretamente a aplicação da GC se encontra nos seguintes elementos do setor público: burocracia e estrutura hierárquica; cultura organizacional conservadora e resistente a mudanças; foco em eficiência *versus* lucratividade; infraestrutura e recursos insuficientes (Barros et al., 2022).

Por outro lado, a GC introduz uma lógica para o alcance dos objetivos institucionais e a melhoria dos processos organizacionais que há muito se busca para fazer o Estado um bom entregador de bens e serviços aos cidadãos. No contexto do setor público, a GC se tornou essencial devido às mudanças rápidas no cenário econômico, tecnológico, social e político, que demandam uma maior adaptabilidade por parte das organizações públicas.

A Nova Gestão Pública (NGP) trouxe consigo a necessidade de maior eficiência e eficácia para a Administração, aproximando-a das práticas de gestão do setor privado. A GC, nesse contexto, surge como uma ferramenta para alinhar as competências dos servidores públicos com as metas organizacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho das instituições públicas (Silva; Melo; Torres, 2013). E não é isso que frequenta diuturnamente os discursos dos líderes das organizações públicas?

Para além das especificidades estruturais dos regimes público e privado, ainda há barreiras culturais dificultam a implementação do Modelo de Gestão por Competências no setor público, como a falta de conhecimento e treinamento. Superar barreiras seria essencial para que a GC possa ser implementada com sucesso e contribuir para a eficiência e a melhoria dos serviços públicos (Bergue, 2020).

E não esqueçamos das próprias disfunções e diversidade dos regimes de trabalho no setor público e, muito menos, dos reflexos naturais das mudanças políticas frequentes e da falta de continuidade administrativa.

Conceição (2018) também apontou a falta de suporte organizacional como uma lacuna importante, indicando a necessidade de melhor planejamento e execução de ações que favoreçam a expressão das competências na Administração.

Não obstante tantas barreiras, a implementação da GC pode transformar significativamente o setor público, tornando-o mais eficiente e alinhado com as necessidades da sociedade. Contudo, para que isso ocorra, é necessário um esforço contínuo para superar as barreiras culturais, estruturais e legais, e promover uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuo dentro das organizações públicas (Castro; Ferraz, 2018).

Vislumbrando as possibilidades que a GC poderia trazer de ganhos de performance e produtividade, o Decreto Federal n.º 5.707/2006 constitui um marco na regulamentação da gestão por competências. Mas a sua aplicação está longe ser consolidada (Silva; Melo; Torres, 2013).

A implementação de práticas de gestão por competências no setor público ainda é incipiente e está mais presente em iniciativas inovadoras para selecionar servidores para cargos comissionados (na União, entre 2018 e 2022 e no Estado de Minas Gerais, desde 2018). Contudo, considerando o universo de milhares de órgãos em três esferas federativas distintas, estamos falando de pouquíssimos casos e de pequenos nichos.

Para não sermos injustas, vamos trazer os mais célebres, com base em Petry e Montezano (2020), que abrangeram, em sua pesquisa descritiva e qualitativa, 17 organizações públicas federais, incluindo esferas do Executivo, Judiciário, Legislativo e autarquias.

Os resultados indicam que as principais etapas implementadas foram o Diagnóstico de Competências (94,1% das organizações da amostra do trabalho) e o Desenvolvimento de Competências (70,6%). A maioria das organizações começou a adotar a GC após a publicação do Decreto n.º 5.707/2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a administração pública federal direta. No entanto, a efetiva implantação do modelo enfrentou desafios significativos, apontados como a falta de apoio da alta administração e as dificuldades na adaptação de referências do setor privado para o contexto público.

O estudo identificou diferentes casos de aplicação da GC no serviço público federal. Em universidades públicas federais, por exemplo, a etapa de mapeamento de competências foi amplamente utilizada, enquanto a etapa de retribuição por competências não foi implementada em



nenhuma instituição pesquisada. Outra observação relevante foi que algumas organizações interromperam a implementação da GC devido a dificuldades, como falta de maturidade organizacional e mudanças na legislação de pessoal.

Os motivos mais recorrentes para a adoção da GC incluíram o reconhecimento dos benefícios do modelo (10 organizações) e a necessidade de melhorias nos processos de gestão de pessoas (8 organizações). O estudo também destacou a importância do *benchmarking* com outras organizações e o atendimento de demandas dos próprios servidores como fatores motivadores para a adoção da GC.

A pesquisa concluiu que a implantação da GC na Administração pública federal é um processo longo, que exige maturidade organizacional e continuidade nas ações. **Apesar das dificuldades, as organizações que conseguiram implementar o modelo relatam melhorias na gestão de pessoas e na eficiência organizacional.** As principais lições aprendidas incluem a importância de adaptar o modelo de GC ao contexto específico de cada organização e a necessidade de desenvolver mecanismos de reconhecimento não financeiros para valorizar as competências dos servidores.

O resumo dos achados das 17 organizações públicas federais é:

1. Universidade de Brasília (UnB): foco no Mapeamento de Competências, com desafios na adaptação das práticas para atender às necessidades específicas de uma instituição acadêmica;
2. Banco Central do Brasil: adotou a GC para desenvolvimento de competências críticas, enfrentando desafios na adaptação de práticas do setor privado para o contexto público;
3. Tribunal Superior Eleitoral (TSE): teve implementação focada na identificação de competências organizacionais e profissionais, com dificuldades em consolidar uma cultura de GC;
4. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA): iniciou a implementação de GC com foco no desenvolvimento de competências, mas enfrenta barreiras legais para retribuição por competências;
5. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG): líder na implementação de GC, com foco em desenvolvimento e diagnóstico de competências, mas enfrenta resistência interna e desafios na continuidade das ações;
6. Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO): aplicou o Mapeamento de Competências e ações de desenvolvimento, com dificuldades na adaptação para as demandas específicas do setor;

7. Universidade Federal de Goiás (UFG): realizou o mapeamento e diagnóstico de competências, mas encontrou dificuldades na prática em alinhar essas ações com a legislação de pessoal vigente;

8. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS): implementou o mapeamento de competências, mas não conseguiu avançar para a retribuição por competências devido a limitações estruturais;

9. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG): focou em ações de diagnóstico e desenvolvimento de competências, com dificuldades na implementação contínua devido à resistência cultural;

10. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): adotou a GC para melhorar os processos de gestão de pessoas, com desafios na adaptação dos modelos para atender a demandas específicas;

11. Universidade Federal do Paraná (UFPR): conduziu ações de mapeamento de competências, com dificuldades na implementação de ações de retribuição por competências;

12. Ministério da Saúde: focou no desenvolvimento de competências para gestores, enfrentando desafios na adaptação das práticas de GC ao contexto do setor público;

13. Tribunal de Contas da União (TCU): teve implementação focada no desenvolvimento de competências gerenciais, com dificuldades em manter a continuidade das ações de GC;

14. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC): aplicou ações de diagnóstico e mapeamento de competências, mas enfrentou barreiras para avançar na implementação plena da GC;

15. Controladoria-Geral da União (CGU): focou no desenvolvimento de competências para auditoria e controle, com desafios em adaptar as práticas de GC para um contexto altamente regulamentado;

16. Polícia Federal: adotou a GC para melhorar a gestão de competências operacionais, enfrentando dificuldades na adaptação de modelos para o contexto específico de segurança pública;

17. Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL): implementou o mapeamento e desenvolvimento de competências, com desafios na retribuição por competências devido a limitações legais.

De observar que nesta lista não se inclui nenhuma organização de advocacia pública (ou mesmo de qualquer carreira jurídica), embora, na Procuradoria Geral do Estado da Bahia, por

exemplo, se tenha notícia de ter se iniciado em 2018 um programa de gestão de pessoas por competências, que, como nos casos acima, acabou interrompido pelos mesmos alegados motivos das organizações acima.

Indubitavelmente, a gestão de pessoas precisa ser encarada como uma função essencial e não apenas como uma área administrativa. Ela envolve a mobilização de competências em todos os níveis organizacionais, transcendendo as abordagens tradicionais centradas em cargos e departamentos, de modo seja uma função que permeia toda a organização, exigindo uma abordagem integrada e cíclica e que enfatize a capacidade de direcionar conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar valor público (ENAP, 2021).

Para o que importa neste nosso estudo, contudo, sem deixar de lado o modelo da GC e buscando alcançá-lo organizacionalmente, defendemos a ideia de que, não obstante ideal haver um sistema organizacional que comporte gestão estratégica e que dela deflua a gestão estratégica de pessoas, **sempre dependerá do indivíduo desenvolver suas competências e, numa situação de risco profissional de superação e, sobretudo, de dever funcional, torna-se necessário fazê-lo da melhor forma possível**, mesmo em detrimento da existência de um aparato organizacional voltado para isso.

#### **IV - COMPETÊNCIAS PARA O AGENTE PÚBLICO EM GERAL**

Numa perspectiva de quadro de competências, Bergue (2019) classifica as competências para o servidor público sob três grupos principais: técnicas, comportamentais e gerenciais.

As **competências técnicas** seriam um conjunto de conhecimentos específicos, habilidades e técnicas necessários para a realização de tarefas e funções relacionadas ao cargo ou área de atuação do servidor público. São as competências que se referem ao "saber fazer" e exemplifica no conhecimento em legislação, nas técnicas de orçamento público, no uso de sistemas informatizados específicos, entre outros.

A identificação de competências técnicas envolve determinar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para desempenhar uma função específica. Por exemplo, em uma área de compras públicas, uma competência técnica identificada poderia ser o domínio de métodos de análise qualitativa de dados, que requer conhecimentos em técnicas de coleta e interpretação de dados qualitativos, além de habilidades para realizar entrevistas e grupos focais (Barreto, 2020).

As **competências comportamentais** estariam relacionadas às atitudes, valores e comportamentos necessários para o bom desempenho das funções no ambiente de trabalho. Essas competências englobam habilidades interpessoais, a capacidade de trabalhar em equipe, e outras que afetam a interação com colegas e usuários dos serviços públicos. Os exemplos trazidos foram liderança, comunicação eficaz, trabalho em equipe, ética, proatividade e resiliência (Bergue, 2019).

As **competências gerenciais** referem-se às capacidades necessárias para a gestão de equipes, projetos e processos dentro do setor público. Envolvem tanto o conhecimento técnico quanto habilidades comportamentais, mas com foco na administração e na liderança organizacional, a exemplo de planejamento estratégico, tomada de decisão, gestão de conflitos, gestão de mudanças e liderança de equipes (Ibid.)

Em proposta de eixos de desenvolvimento de competência, a ENAP (2021) as engloba em dois grupos: competências transversais e competências de liderança.

As **competências transversais** contribuiriam para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais. Essas competências são transferíveis entre domínios ou contextos distintos da vida e do trabalho, mas seriam fundamentais para garantir a qualidade e eficiência no serviço público.

Já as **competências de liderança** seriam vistas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na alta administração pública. Essas competências seriam organizadas em torno de três subeixos principais: Estratégia, Resultado e Pessoas, que refletem a necessidade de liderar com uma visão estratégica, orientada a resultados e com foco nas pessoas.

As nove competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro, segundo a ENAP (2021) seriam:

- Visão de Futuro: capacidade de imaginar e planejar cenários estratégicos futuros, considerando tendências locais e globais.
- Inovação e Mudança: habilidade de desafiar métodos tradicionais, promovendo um ambiente de experimentação e inovação contínua.
- Comunicação Estratégica: capacidade de comunicar de forma clara e inspiradora, alinhando a organização com sua visão e objetivos.
- Geração de Valor para o Usuário: foco em entender e atender às necessidades dos cidadãos, garantindo que os serviços públicos gerem valor real.

- Gestão para Resultados: competência em gerenciar processos com eficiência, focando em desempenho, metas e impactos organizacionais.
- Gestão de Crises: habilidade de antecipar e reagir a situações de risco, criando soluções estratégicas em contextos de pressão.
- Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal: capacidade de reconhecer e desenvolver suas próprias forças e fraquezas, promovendo a inteligência emocional no ambiente de trabalho.
- Engajamento de Pessoas e Equipes: habilidade de motivar e orientar equipes, promovendo um ambiente colaborativo e de alto desempenho.
- Coordenação e Colaboração em Rede: capacidade de construir e manter redes de cooperação, favorecendo a governança e o alcance de objetivos comuns.

Dentro da matriz para servidores públicos federais, a ENAP(2021), para além das competências de liderança listou as seguintes:

- Resolução de problemas com base em dados: capacidade de usar dados numéricos e não numéricos para idear soluções inovadoras e precisas para problemas de diferentes níveis de complexidade;
- Foco nos resultados para os cidadãos: competência para superar padrões de desempenho e apresentar soluções alinhadas com os objetivos estratégicos, visando o atendimento das necessidades dos cidadãos;
- Mentalidade digital: capacidade de integrar tecnologias digitais aos processos de gestão, tomada de decisões e criação de produtos e serviços;
- Trabalho em equipe: habilidade de colaborar em atividades coletivas para alcançar metas compartilhadas, compreendendo o impacto de suas ações nos objetivos do grupo;
- Orientação por valores éticos: capacidade de agir de acordo com princípios morais, como responsabilidade, integridade e transparência, no exercício da função pública;
- Visão sistêmica: competência para identificar marcos institucionais e tendências sociais, políticas e econômicas que impactam a gestão de políticas públicas e projetos no setor público.

Como na proposta de quadro de competências, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2021), enfatiza o papel da liderança no contexto da gestão de pessoas por competências no setor público, destacando a liderança estratégica como fundamental para

impulsionar a transformação no serviço público e promovendo uma gestão de pessoas orientada para a criação de valor público, optamos por encarar a **Liderança** como um grupo de competências a se somarem às **técnicas, comportamentais e gerenciais**. Mas optaremos por incluir as chamadas “competências transversais” nestes gêneros.

De outro turno, destacaremos como gênero as **Competências Políticas**, pois embora a influência do pensamento clássico na administração pública moderna tenha legado a visão dicotômica entre política e técnica, a administração pública é, essencialmente, um campo onde política e técnica coexistem e se influenciam mutuamente. A técnica é vista como instrumental à administração pública, que é substancialmente política. Tal competência engloba a tomada de decisão política, o controle de nomeações e designações e o envolvimento político dos servidores públicos (Bergue, 2020).

Para este tema, utilizaremos Vianna de Brito (2021), que aborda o papel das competências políticas no comportamento de servidores públicos federais e assim as descreve:

- *Astúcia Social (Social Astuteness)*: refere-se à capacidade de observar os outros, entender as interações sociais e interpretar os comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho, envolvendo uma alta sensibilidade às dinâmicas sociais e às necessidades dos outros, permitindo uma adaptação eficiente e precisa aos diferentes contextos e situações sociais;
- *Influência Interpessoal (Interpersonal Influence)*: diz respeito à habilidade de influenciar outras pessoas de maneira eficaz e convincente, envolvendo a flexibilidade para ajustar comportamentos de acordo com as demandas do ambiente, utilizando um estilo pessoal persuasivo que conquista a confiança e o apoio de colegas e superiores;
- *Habilidade em Estabelecimento de Networking (Networking Ability)*: desenvolver e manter uma rede de contatos e relacionamentos que sejam úteis tanto no nível pessoal quanto organizacional, mostrando-se numa habilidade crucial para criar e sustentar conexões que podem trazer benefícios mútuos e facilitar o alcance dos objetivos organizacionais;
- *Sinceridade Aparente (Apparent Sincerity)*: capacidade de ser percebido como uma pessoa autêntica, sincera e genuína, que leva ao indivíduo ser visto como confiável e honesto, o que facilita a construção de relacionamentos sólidos e o sucesso na influência interpessoal dentro das organizações.

Também, e coerentes com a ideia de adaptabilidade a grandes transformações, trazemos as competências de inovação do modelo desenvolvido pela OCDE em conjunto com a ENAP para os servidores brasileiros(ENAP; OCDE, 2021).

- Iteração: testar e ajustar soluções em ciclos contínuos para refinar e melhorar a proposta com base no feedback recebido;
- Alfabetização em Dados: compreender e usar dados para tomar decisões informadas e resolver problemas de forma eficaz;
- Foco nos Cidadãos: priorizar as necessidades e experiências dos cidadãos no desenvolvimento e implementação de políticas e serviços.
- Curiosidade: buscar continuamente novas informações e perspectivas para explorar ideias e soluções inovadoras.
- Storytelling: comunicar informações e ideias de forma envolvente e persuasiva para engajar e informar diversos públicos;
- Insurgência: desafiar o status quo e propor mudanças audaciosas para promover melhorias significativas.

De sorte que **partiremos do quadro de cinco eixos principais para agentes públicos em geral (competências técnicas, comportamentais, gerenciais, de liderança e políticas)**, para, em seguida, encarar as competências a serem desenvolvidas por advogados públicos como agentes públicos voltados para a realização da consultoria jurídica e da representação judicial da União e dos Estados, conforme o art. 132 da Constituição Federal de 1988. Mas, antes, precisamos falar sobre o cenário em que estas carreiras estão imersas, para entender qual a pertinência das competências gerais e das específicas a serem tratadas.

## **V - ADVOCACIA PÚBLICA E SUAS FUNÇÕES CONSTITUCIONAIS. PARÂMETROS IDEAIS E DESAFIOS**

O Estado Democrático de Direito do terceiro milênio reclama a transformação do perfil de atuação da Administração Pública em si, afetando, como consequência, o papel do advogado público.

Não mais havendo espaço para decisões administrativas baseadas apenas na legalidade, impõe-se um reforço da sua legitimidade, sob a preponderância dos direitos fundamentais, com foco na dignidade da pessoa humana. “A força de ontem é substituída pela preponderância do consenso; a imposição (ou mera subsunção) pela ponderação” (Oliveira, 2006).

É nesse contexto que deve ser lida a inserção da Advocacia Pública no Capítulo IV da Constituição Federal – CF (arts. 131 e 132), reservado às funções essenciais à justiça. Função essencial à justiça, e não ao Poder Judiciário. Função essencial à justiça, e não apenas à legalidade.

Sobre o tema, Diogo de Figueiredo Moreira Neto (1992) ensina:

...busca-se a plena realização da justiça, não apenas aquela estritamente referida à atuação do Poder Judiciário, mas a que é estendida à ação de todos os Poderes do Estado e entendida como **a suma de todos os valores éticos que possibilitam e dignificam a convivência em sociedade: a licitude, a legitimidade e a legalidade.** (Grifamos)

Conforme o já mencionado art. 132, compete aos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal a “representação judicial e a consultoria jurídica das respectivas unidades federadas”, sendo relevante tratar separadamente dessas funções essenciais à justiça.

E aqui assentamos que somos contrárias a qualquer tentativa de “ativismo procuratorial” que derruba as barreiras normativas postas por quem legitimamente pode criá-las, que é o Parlamento. O que aqui preconizamos aqui é que, dentro da legalidade, se desenvolva uma predisposição colaborativa, e não a priori legalista, considerando, inclusive, que os titulares da função governativa são também unidos pelo voto popular.

### V.1. Consultoria Jurídica

Se exercida em sua acepção como **essencial apenas à legalidade**, a advocacia pública, no exercício dos papéis de consultoria e assessoramento jurídico, restringe-se ao controle interno de legalidade estrita, de forma descomprometida com o resultado finalístico. Fica, assim, à margem do processo de concepção dos fatos e de construção das políticas públicas, oferecendo orientação apenas antes da implementação destas. Desse modo, esvazia a relevância da sua atuação, e desencoraja a vinculação a suas orientações.

Por outro lado, a consultoria jurídica **essencial à justiça**, para além da visão de controle interno, deve ser entendida – tomando como base a matriz teórica de Luhmann – **como a tradutora entre as exigências jurídicas e as necessidades políticas.**

Trata-se de deixar de olhar a política com desconfiança, antes a compreendendo como meio de produzir decisões que alcancem os fins prometidos ou acordados, cabendo ao direito apontar os meios de implementação dessas decisões segundo as normas que regulamentam o funcionamento do Estado. Nesse cenário, busca-se interpretar as normas jurídicas, de modo que se tornem compreensíveis e aplicáveis pela administração pública, a fim de conferir “sustentação jurídico-constitucional às políticas públicas e implementadas pelos Estado como forma de garantir eficiência e legitimidade”, sem descuidar que “[o] direito em geral e os direitos constitucional e administrativo,



em particular, desempenham uma função de neutralização parcial da influência política sobre as decisões da administração pública” (Guimarães, 2011).

Fica para o advogado público, então, o desafio de, ao invés de fornecer uma única solução correta, **apresentar as diversas interpretações possíveis da legislação, esclarecendo os riscos associados a cada decisão, e, se possível, analisando casos similares.** Essa atuação incrementa a transparência e a publicidade nas decisões estatais, contribuindo para a legitimidade das políticas públicas.

Por outro lado, agindo num assessoramento estratégico, ao advogado público incumbe fornecer caminhos juridicamente viáveis para sustentar as decisões políticas e administrativas. **O assessoramento jurídico deve ser proativo, orientado a prever as possíveis consequências legais das decisões governamentais e a proteger os interesses públicos.** Aqui também está incluída a responsabilidade de tratar dos riscos jurídicos e de apontar as potenciais demandas judiciais futuras, mas sempre deixando a decisão final nas mãos dos administradores e políticos.

Nesse cenário de democratização da atuação estatal, portanto, existe um desafio para que a advocacia pública estabeleça uma relação de parceria – ainda que imparcial – na atuação legalmente hígida com o Governo legitimamente constituído.

Dessa forma, o advogado público **participará do processo de concepção das políticas públicas, contribuindo para a construção processual da juridicidade dos atos,** comprometido com o resultado finalístico. A consequência é a tendência de vinculação do posicionamento jurídico.

Claro que a advocacia pública precisa ser dotada de condições de trabalho capazes de assegurar o tempo e a concentração necessárias para esse mister. Esse mundo ideal tem se tornado cada vez mais distante, diante das urgências – por vezes reais, mas muitas vezes resultantes da inércia da Administração – e do volume das demandas submetidas aos órgãos jurídicos, nem sempre dotados de equipe de apoio e sistema que lastreiem sua atuação.

Por outro lado, a ideia de adaptabilidade às exigências deste tempo conduz o consultor jurídico estatal a um movimento temporal ascendente no sentido de buscar desenvolver competências para além das técnico-jurídicas tradicionais para fazer face a esta realidade.

## **V.2. Representação Judicial**

A advocacia pública também tem a missão de defender os interesses do Estado e, por extensão, os interesses da coletividade. Esse papel envolve tanto a representação do Estado em litígios quanto a proteção do patrimônio público contra ações que possam comprometer sua integridade.

Uma representação judicial **essencial à legalidade** se apresenta, como regra, numa defesa obstinada, aguerridamente vinculada aos proveitos ao Erário. Muitas vezes pela falta de estrutura,

pelo excesso de demandas ou de burocratização de outras soluções, o exercício desse papel incrementa a própria litigiosidade.

Apresenta-se, então, como desafio para a representação judicial **essencial à justiça**, a defesa do Estado atrelada ao proveito do interesse público (primário, na acepção clássica), com a desburocratização de procedimentos que envolvam a contenção e o enfrentamento das demandas de massa, bem como o próprio encerramento de processos judiciais, sempre tendo em mira o impacto na litigiosidade.

Nesse contexto, pontua-se, ainda, **o surgimento de nova função a ser desempenhada pela Advocacia pública, na resolução pacífica de conflitos, enquanto instrumental e futura compensadora das assimetrias não alcançadas pela consultoria/assessoria e pela representação judicial**. Esse papel exige transformação de modelo mental e aquisição de novas habilidades e atitudes.

## **VI - COMPETÊNCIAS PARA ADVOGADOS PÚBLICOS NO SÉCULO XXI**

Se é certo que recorreremos aos estudos sobre as competências aplicáveis ao servidor público em geral para aplicar aos advogados públicos, servidores que são, não é menos certo que devemos nos inspirar nas competências dos advogados em geral para adaptar a esta espécie de advogados que atua no setor público.

Ana Célia de Almeida(2008) realizou um estudo voltado para o mapeamento de competências gerais relevantes para um Escritório de Advocacia, investigando quais seriam as voltadas para o desempenho dos profissionais considerando o aumento de demanda por serviços advocatícios especializados e a necessária eficácia para a atuação do direito em um ambiente cada vez mais competitivo.

A autora, depois de uma pesquisa qualitativa num escritório referência, elaborou uma lista de competências que considerou relevantes para os advogados, que seriam:

- Conhecimento dos Princípios do Direito: essencial para garantir a qualidade das decisões jurídicas e a conformidade com a legislação.
- Relacionamento Interpessoal: habilidade crucial para a interação com clientes e colegas de trabalho, garantindo uma comunicação eficaz e a construção de relações profissionais sólidas.
- Proatividade: atitude fundamental que impulsiona os profissionais a tomar iniciativas e resolver problemas de forma eficaz, sem a necessidade de supervisão constante.

- Técnica de Redação: habilidade de redigir petições, contratos e outros documentos legais que devem ser escritos de maneira compreensível e profissional.
- Habilidade de Negociação: envolve a capacidade de negociar termos favoráveis e resolver disputas de maneira que beneficie todas as partes envolvidas.
- Capacidade de Síntese: habilidade, para a análise e a apresentação de casos, em sintetizar grandes volumes de informação de forma clara, concisa e compreensível.

Maria Helena Rinaldi (2019) é autora de outro estudo denominado “Buscando compreender as c. Competências do Advogado do Futuro e Desafios em Sua Presente Formação” que explora as competências necessárias para os advogados em face das mudanças tecnológicas, além dos desafios enfrentados na formação desses profissionais no presente. O trabalho aborda de maneira interdisciplinar as transformações que a TI vem provocando no Direito, destacando as novas demandas, profissões e soluções tecnológicas que estão moldando a prática jurídica. Ou seja, questões que elegemos como definidoras para um novo perfil de advogados públicos, inclusive.

Neste caso, a pesquisa empírica envolveu professores de direito, os quais, com diferentes níveis de experiência e áreas de especialização, forneceram *insights* sobre as mudanças que estão ocorrendo no campo do Direito devido à TI.

O trabalho questiona se as competências atuais dos advogados são suficientes diante das transformações tecnológicas e propõe alternativas para a formação desses profissionais, motivo pelo qual se define a categoria de “Advogado do Futuro” como o profissional que precisa integrar habilidades tecnológicas com capacidades humanas, adaptando-se às novas demandas do mercado.

Por conta disto, seriam desenvolvidas “Competências Futuras” (habilidades como análise crítica de dados, gestão estratégica de processos, resolução de conflitos e empreendedorismo) e “Competências Multidisciplinares” (para além do Direito, áreas como gestão empresarial, TI e finanças).

Tais competências estariam embarcadas num “Advogado 4.0”, que seria um perfil que alia o conhecimento técnico-jurídico com habilidades tecnológicas e de gestão, adaptando-se às novas exigências do mercado.

As competências seriam:

- Conhecimento em diferentes áreas do Direito: capacidade de transitar por múltiplas áreas do Direito, adaptando-se às novas demandas e especializações emergentes.

- Análise crítica de dados: habilidade de interpretar e utilizar grandes volumes de dados para tomar decisões jurídicas informadas.
- Construção de soluções para problemas complexos: habilidade de resolver problemas inéditos e multidisciplinares, utilizando abordagens inovadoras.
- Gestão estratégica de processos: capacidade de administrar e otimizar processos jurídicos de maneira eficaz e eficiente, utilizando ferramentas tecnológicas.
- Métodos consensuais de resolução de conflitos: habilidade para mediar e resolver disputas de maneira cooperativa e não adversarial, valorizando o consenso.
- Habilidades de gestão empresarial: capacidade para gerir escritórios de advocacia como negócios, integrando práticas de gestão empresarial ao exercício do Direito.
- Empreendedorismo: habilidade para identificar oportunidades de negócios e inovação dentro do campo jurídico, criando novos serviços e soluções legais.

Reunimos a seguir as competências gerais mapeadas para o agente público (Bergue, 2020; ENAP, 2021) com as competências de liderança (ENAP, 2021) e políticas (Vianna de Brito, 2019), usando primeiramente os eixos preconizados por Bergue (2020) e adicionando as competências de liderança(ENAP, 2021), política(VIANNA DE BRITO, 2018) e de inovação(ENAP; OCDE, 2021).

**Consideramos que o quadro geral a seguir é aplicável ao advogado público, inclusive aquele que não ocupa funções de chefia, em razão de sua inserção estratégica no Poder Executivo e da relevância de sua função constitucional.**

Competências Técnicas	Competências Gerenciais	Competências Comportamentais	Competências de Liderança	Competências Políticas	Competências de inovação
Resolução de problemas com base em dados	Gestão para Resultados	Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal	Visão de Futuro	Astúcia Social	Iteração
Mentalidade digital	Gestão de Crises	Orientação por valores éticos	Inovação e Mudança	Influência	Alfabetização em dados
	Trabalho em equipe	Engajamento	Resolução de Crises e Comunicação Estratégica	Habilidade em Estabelecimento de Networking	Foco nos cidadãos
	Foco nos resultados para os cidadãos		Geração de Valor para o Usuário	Sinceridade Aparente	Curiosidade

			Coordenação e Colaboração em Rede	Visão sistêmica	Storytelling
					Insurgência

O próximo quadro é de peculiar interesse ao advogado público que pretende atravessar sua vida funcional como um ator imprescindível ao seu cliente imediato (Estado) e ao seu cliente mediato (população). E aqui reafirmamos a perspectiva de “carreira proteana” que pressupõe o autodesenvolvimento, a flexibilidade e a adaptabilidade características do presente século.

A proposta a seguir parte dos estudos específicos de Almeida (2008) e Rinaldi (2019) para competências para advogados e contempla eixos diferentes dos previstos para os agentes públicos em geral, a saber, o técnico-jurídico, o gerencial específico, o comportamental aplicado e o interdisciplinar:

<b>Competências Técnico-Jurídicas</b>	<b>Competências Gerenciais específicas</b>	<b>Competências Comportamentais aplicadas</b>	<b>Competências Interdisciplinares</b>
Conhecimento dos Princípios do Direito	Gestão estratégica de processos	Relacionamento Interpessoal	Construção de soluções para problemas complexos
Técnica de Redação	Habilidades de gestão empresarial (de órgão público)	Proatividade	Habilidade de Negociação
Capacidade de Síntese	Empreendedorismo		Métodos consensuais de resolução de conflitos
Conhecimento em diferentes áreas do Direito			Análise crítica de dados

Fonte: elaboração própria

Deste modo, apresentamos uma proposta seminal de quadro de competências para utilização no âmbito da advocacia pública, que, como inicial, poderá ser desdobrada e adaptada para cada ambiente e, sobretudo, para cada estratégia desenvolvida pelas organizações de advocacia pública no país sem prejuízo de constituir um paradigma de autodesenvolvimento para o advogado público do século XXI.

## VII – CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES

Neste trabalho exploramos as complexas transformações que os advogados públicos enfrentam no século XXI, destacando a necessidade de adaptação às novas realidades tecnológicas e à crescente complexidade das demandas jurídicas. Enfatizamos, em Rinaldi (2019), a necessidade que todas as carreiras têm, o que inclui a do advogado público, de desenvolver uma mentalidade "proteana", constantemente adaptando-se às mudanças e à formação de competências que vão além do conhecimento técnico-jurídico tradicional, com a finalidade de se manter relevante e eficaz em um ambiente de trabalho em constante evolução.

Buscamos falar sobre as competências essenciais para o advogado público enquanto servidor, agrupando-as em categorias técnicas, gerenciais, comportamentais, de liderança e políticas, como também de competências advocatícias, que subdividimos em técnico-jurídicas, gerenciais específicas, comportamentais aplicadas e interdisciplinares.

Sim. O desafio é imenso, até porque as organizações de advocacia pública estão longe de propiciar o lastro para o desenvolvimento de competências para além das jurídicas tradicionais.

Por outro lado, não podemos ignorar que é necessário desenvolver hoje o protótipo do que pensávamos ser um advogado público do futuro e que este deve integrar competências jurídicas com uma visão estratégica e interdisciplinar, antecipando-se às demandas tecnológicas e de gestão que o mercado jurídico moderno impõe. Ao adotar uma postura proativa e inovadora, esses profissionais desenvolverão plenamente suas funções essenciais à justiça, numa acepção que transcende à mera importância para o cumprimento da legalidade e garantirão sua relevância no Estado.

Em suma, chegou o tempo de avançar para desenvolver uma vasta gama de competências que vão além do conhecimento técnico-jurídico, englobando habilidades cognitivas, funcionais, comportamentais, éticas, políticas e de liderança.

Já não há mais como fugir do necessário desenvolvimento de competências em inovação e adaptação tecnológica. A inteligência artificial está se tornando cada vez mais relevante no exercício das funções jurídicas, permitindo maior precisão e eficiência nas atividades cotidianas. Além disso, a gestão eficaz do conhecimento é crucial, pois envolve a capacidade de organizar e utilizar informações de forma estratégica, aproveitando as novas tecnologias para aprimorar a qualidade e a agilidade do trabalho jurídico.

Isso sem falar da visão estratégica e da capacidade de antecipar mudanças no ambiente jurídico e social, que também são competências indispensáveis para os advogados públicos. A prospectiva, ou seja, a habilidade de prever cenários futuros e preparar-se para eles, permite que esses profissionais se adaptem rapidamente a novas realidades, garantindo que o Estado esteja sempre bem posicionado para enfrentar desafios legais.

Como estamos falando de um ambiente centrado nas pessoas, não há, também, como deixar de lado as competências relacionais, como empatia e engajamento de equipes, pois fundamentais para o sucesso grupal na advocacia pública. A construção de relações de confiança entre os membros dos corpos funcionais dos órgãos de advocacia pública, mas também com os gestores públicos facilita o atingimento das metas coletivas, assim como a colaboração na formulação de políticas, garantindo que estas sejam juridicamente viáveis e eficazes.

Conclui-se que, ao desenvolver essas competências, o advogado público se torna essencial não apenas para a manutenção da legalidade, mas, sobretudo, para a promoção da justiça em que a proteção dos direitos individuais e a eficiência estatal caminham lado a lado.

Assim, propomos:

1. A disseminação da ideia de que a essencialidade à justiça está relacionada também com a adaptabilidade do advogado público ao cenário de transformações do presente século e que deixa para trás sua mera essencialidade à legalidade;
2. A institucionalização da gestão estratégica de pessoas por competências nas organizações de advocacia pública como medida de manutenção de sua importância no âmbito profissional;
3. A aplicação de quadros de competências como recursos de autodesenvolvimento e/ou de desenvolvimento dos advogados públicos no âmbito organizacional;
4. A educação corporativa com base no desenvolvimento de competências como modelo para os Centros de Estudos e Escolas dos órgãos de advocacia pública.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Célia de. **Gestão por Competências: Mapeamento de Competências Gerais Relevantes em um Escritório de Advocacia. 2008.** Monografia (Graduação em Psicologia) - Faculdade de Ciências da Educação e Saúde, Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, Brasília, 2008. Disponível em: [<https://www.uniceub.br>](<https://www.uniceub.br>). Acesso em: 14 ago. 2024.
- ARAÚJO JÚNIOR, José Alves; MARTINS, Igor. Gestão por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. **Revista Gestão.Org**, v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014.
- BARRETO, Bruna La Poente de Castro. **Planejamento estratégico de pessoas: uma abordagem metodológica para dimensionamento e identificação de competências técnicas – Estudo de caso na Seção de Compras Nacionais de Bio-Manguinhos.** 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento na Indústria Farmacêutica) – Fundação Oswaldo Cruz, Instituto de Tecnologia em Fármacos, Rio de Janeiro, 2020.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão por Competências no Setor Público.** Curitiba: Instituto Publix, 2019.
- \_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.** 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.
- CAPUANO, Ethel Airton. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 371-394, jul./set. 2015.
- CAVALCANTE, Marcos Vinícius Martins. Políticas públicas baseadas em evidências: a atuação da advocacia pública na formulação de políticas públicas baseada em evidências. **Revista da Advocacia Pública Federal**, Brasília-DF, v. 7, n. 1, p. 115-127, dezembro de 2023.
- CAVALCANTI, Maria Helena. Advocacia Pública e Políticas Públicas: o papel do advogado público na implementação de políticas de governo. **Revista Jurídica do Advogado Público**, São Paulo-SP, v. 5, n. 2, p. 50-67, junho de 2021.
- COSTA, João Pedro. A segurança jurídica na atuação da advocacia pública: uma análise a partir das políticas públicas. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro-RJ, v. 60, n. 3, p. 200-220, setembro de 2022.
- CONCEIÇÃO, Dayse Liz das Graças. **Análise Teórica das Competências Requeridas do Servidor Público.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal de São João Del-Rei, São João Del-Rei, 2018.
- Escola Nacional de Administração Pública(ENAP). **Matrizes de Desenvolvimento de Competências para o Setor Público Brasileiro.** Brasília, 2021.
- \_\_\_\_\_. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro.** Brasília, 2021.
- Escola Nacional de Administração Pública(ENAP), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil Conclusões Preliminares.** Brasília, 2021.



GUIMARÃES, Guilherme Francisco Alfredo Cintra. Advocacia de Estado, Administração Pública e Democracia: a Função da Consultoria Jurídica na Formulação e Execução de Políticas Públicas. **Revista da AGU**, n. 30, p. 8-37, 2011.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. **Modelos de gestão por competências na Europa**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, abr./jun. 2006.

MENDONÇA, José Vicente Santos de. Direito Administrativo e Inovação: Limites e Possibilidades. Revista de Direito da Procuradoria Geral, Rio de Janeiro, n. 72, p. 299-315, 2018.

MONTEZANO, Lana; MEDEIROS, Bárbara Novaes; ISIDRO-Filho, Antonio; PETRY, Iuri Sivinski. Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 280-298, mai./ago. 2019. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2019v22n2a8](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n2a8).

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. As funções essenciais à justiça e as Procuraturas Constitucionais. **Revista de Direito da Procuradoria Geral do Rio de Janeiro**, v. 45, p. 41-57, 1992.

\_\_\_\_\_. Notas sobre a configuração constitucional pós-moderna das funções essenciais à justiça. **Revista de Direito da Procuradoria Geral do Rio de Janeiro**, v. 68, p. 74-112, 2014.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. Democratização da Administração Pública e o Princípio da Participação Administrativa. **Revista da EMERJ**, v. 9, n. 35, p. 158-176, 2006.

PETRY, Iuri Sivinski; MONTEZANO, Lana. Multicasos da Implantação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal. R. Adm. **FACES Journal**, v. 19, n. 3, p. 47-66, jul./set. 2020.

RINALDI, Marcelo Augusto. **Competências do Advogado do Futuro e Desafios em sua Formação**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A Implantação da Gestão por Competências: Práticas e Resistências no Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, Pelotas, v. 2, n. 1, p. 110-127, jan./jun. 2013.

VIANNA DE BRITO, Maira Gabriella Araújo Caetano de Souza. **Como Alterar a Percepção Sobre o Trabalho? O Papel das Competências Políticas no Comportamento de Servidores Públicos Federais**. Brasília: CEUB, 2021. Relatório final de pesquisa de Iniciação Científica apresentado à Assessoria de Pós-Graduação e Pesquisa.