

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Domingos Gualberto de Oliveira

Competências dos Servidores do Poder Judiciário

**São Caetano do Sul
2024**

DOMINGOS GUALBERTO DE OLIVEIRA

Competências dos Servidores do Poder Judiciário

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

**São Caetano do Sul
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA

OLIVEIRA, Domingos Gualberto de.

Competências dos Servidores do Poder Judiciário / Domingos Gualberto de Oliveira – 2024.

149 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2024.

1. Competências dos Funcionários Públicos. 2. Administração Pública. 3. Setor Público. 4. Gestão Organizacional I. Kubo, Edson Keyso de Miranda. II. Competências dos Servidores do Poder Judiciário.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese defendida e aprovada em 26/02/2024 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Profa. Dra. Aline Bento Ambrósio Avelar (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Hironodu Sano (Universidade Federal do Rio Grande do Norte)

Prof. Dr. Eduardo de Lima Caldas (Universidade de São Paulo)

Dedico este trabalho a minha querida esposa cujo apoio foi fundamental nessa jornada, e aos gigantes que em seus ombros permaneci na trilha da Ciência.

Agradecimentos

Expresso gratidão a Deus, o Todo-Poderoso, de cuja benevolência emana a força que me capacita nos caminhos da minha existência.

Não posso deixar de agradecer a minha mãe, Maria de Lero e ao meu saudoso pai, Severino (Lero), ambos desempenhando papéis fundamentais na minha trajetória, e a minha *irmã*, Leda, pessoas extraordinárias de fibra e coragem.

Gostaria de expressar agradecimento aos meus queridos irmãos, Leda, Dilene, Gildoberto, Gildo e Danikely valorizando e encorajando minhas escolhas.

Ao meu amor e esposa, Raquel, por seu contínuo incentivo em minha vida, com seu amor incondicional. Por sua companhia dedicada, amorosa e me fortaleceu ao longo desta jornada desde os primeiros dias, tendo sido um apoio essencial ao meu lado.

Aos meus Sobrinhos, e aos Afilhados que são minha herança mais preciosa aqui na terra e são a manifestação viva do significado do amor.

Agradecimento aos meus amigos Joao Vítor, Mazim, Israel, JaKeline, Edmar, Ciro, Hugo, Neury, Carla, Mércia, Fatinha, Cláudio, Socorro, Carmem, Antônio Carlos, Jozelito, Ana Maria, Marlene, Marcelo, Fátima, Glauco e compadre Márcio sinônimos, de amizade, colaboração, apoio e parceria nesta caminhada.

À Turma do Doutorado pela convivência salutar e aprendizagem colaborativa.

A Professora Isabel por ser fonte de inspiração ao longo desta jornada.

Agradeço calorosamente a amiga e irmã de coração, Andréia Luiza, que foi uma incansável ao longo desta jornada. Ela sempre esteve ao meu lado oferecendo sua ajuda e torcendo por mim de forma inestimável quando necessário.

É fundamental mencionar e expressar gratidão a meu orientador, hoje, meu amigo, Prof. Dr. Edson Kubo, sua paciência e positividade excepcionais em relação a mim ao longo desta escalada acadêmica foram inestimáveis.

Por fim, agradeço à equipe de docentes do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

OLIVEIRA, Domingos Gualberto de. **Competências dos Servidores do Poder Judiciário**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2024.

RESUMO

As competências dos funcionários públicos assumiram um papel cada vez mais determinante diante das transformações necessárias na prestação de serviços públicos à sociedade. Este estudo tem como propósito analisar como se configuram as competências de funcionários públicos do poder judiciário. A pesquisa, de natureza exploratória, adotou-se uma abordagem qualitativa e optou-se por utilizar uma ferramenta de pesquisa com perguntas fechadas e abertas programada no *Google Forms*. Os formulários foram diretamente aplicados aos respondentes em duas etapas, uma de pré-teste, e outra para validar a pesquisa, apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, devidamente aprovado pelo Comitê de Ética de Pesquisa (CEP/USCS) em conformidade com as atribuições estabelecidas na Resolução CNS n.º 510, de 2016, na Resolução CNS n.º 466, de 2012, e na Norma Operacional n.º 001, de 2013, do CNS. O Comitê expressou sua aprovação para o protocolo de pesquisa por meio de um parecer número 6.173.733, proporcionando uma avaliação crítica e fundamentada sobre a ética e a viabilidade do projeto. Tendo sido autorizada a pesquisa pelo Tribunal de justiça da Paraíba. A amostra dos participantes do levantamento consistiu em 464 funcionários públicos do Poder Judiciário da Paraíba. A técnica de grupo focal foi empregada, contando com a participação de 5 profissionais experientes em prestação de serviços públicos no poder judiciário. Durante a reunião do grupo focal discutiram e validaram os dados da pesquisa, contribuindo com perspectivas e experiências para enriquecer a análise qualitativa. Cada técnica de coleta de dados foi aplicada com o objetivo de compreender o tema em estudo. A análise dos dados contou com o emprego do *software* Atlas Ti 23.0. Os resultados mostraram que em resposta à pergunta central da pesquisa, constatou-se que as competências dos servidores públicos do poder judiciário configuraram-se em um modelo de governança híbrido, incorporando elementos dos modelos Tradicional, da Nova Gestão Pública e da Nova Governança Pública. Identificou-se o modelo de governança do poder judiciário brasileiro, caracterizado como híbrido, de acordo com o Plano de Desenvolvimento de Pessoal do Poder Judiciário considerando as competências exigidas na prestação dos serviços públicos. Revelou-se o aproveitamento parcial das competências dos modelos de governança de Kruglen e Genugten (2020), destacando que o modelo do setor judiciário é peculiar, híbrido e aderente à realidade brasileira. Esclareceu-se o nível de alinhamento e desalinhamento das competências identificadas do setor público brasileiro diante do modelo de governança, resultando na proposição de um modelo híbrido de governança que incorporam elementos de diferentes modelos como forma de integrar aspectos positivos de cada um.

Palavras-chave: competências dos funcionários públicos; administração pública; setor público; gestão organizacional.

OLIVEIRA, Domingos Gualberto de. **Competencies of Judiciary Employees.**
University of Sao Caetano do Sul. Sao Caetano do Sul, SP, 2024.

ABSTRACT

The competencies of civil servants have taken on an increasingly determining role in the face of the transformations required in the provision of public services to society. The purpose of this study has been an analysis of the configuration of the competences of civil servants in the judiciary. The research, exploratory in nature, adopted a qualitative approach and opted to use a survey tool with closed and open questions programmed into Google Forms. The forms were applied directly to the respondents in two stages, one a pre-test and the other to validate the research, with the Informed Consent Form duly approved by the Research Ethics Committee (CEP/USCS) in accordance with the attributions established in CNS Resolution 510 of 2016, CNS Resolution 466 of 2012 and CNS Operational Standard 001 of 2013. The Committee expressed its approval for the research protocol through opinion number 6.173.733, providing a critical and reasoned assessment of the ethics and feasibility of the project. The research was authorized by the Paraiba Court of Justice. The sample of participants in the survey consisted of 464 civil servants from the Paraiba Judiciary. It was used the focus group technique with the participation of 5 professionals experienced in providing public services in the judiciary. Each data collection technique was applied with the aim of obtaining an in-depth understanding of the topic under study. The data was analyzed using Atlas Ti 23.0 software. The results showed that, in response to the central research question, the competences of civil servants in the judiciary were configured in a hybrid governance model, incorporating elements of the Traditional, New Public Management and New Public Governance models. The governance model of the Brazilian judiciary was identified as hybrid, according to the Personnel Development Plan of the Judiciary, considering the competences required in the provision of public services. The partial and hybrid use of the competencies of the governance models of Kruyen and Genugten (2020) was revealed, highlighting that the model of the judicial sector is peculiar, hybrid and adherent to the Brazilian reality. The level of alignment and misalignment between the competences identified in the Brazilian public sector and the governance model was clarified, resulting in the proposition of a hybrid governance model for the judicial sector.

Keywords: competencies of public servants; public administration; public sector; organizational management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CEJ	Centro de Estudos Judiciários
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
NUPEMEC	Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PNPD	Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TIC	Tecnologias da Informação e de Comunicação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução de publicações sobre competências dos funcionários públicos	22
Figura 2 - Procedimentos e coleta de dados	50
Figura 3 - Etapas da coleta de dados.....	51
Figura 4 - Primeira Tela do Questionário Utilizado.....	55
Figura 5 - Segunda tela do Questionário Utilizado	55
Figura 6 - Terceira tela do Questionário Utilizado	56
Figura 7 - Competências que são desenvolvidas pelos servidores no trabalho.....	70
Figura 8 - Competências que os servidores usam de maneira adequada e contribuem positivamente para o seu trabalho	74
Figura 9 - Competências da Administração Pública Tradicional	84
Figura 10 - Principais Competências da Administração Pública Tradicional	84
Figura 11 - Competências da Nova Gestão Pública	86
Figura 12 - Principais Competências Nova Gestão Pública	87
Figura 13 - Competências da Nova Governança Pública	88
Figura 14 - Principais Competências na Nova Governança Pública	89
Figura 15 - Principais Competências do Modelo Híbrido de Governança.....	Erro!
Indicador não definido.	
Figura 16 - Competências do Modelo Híbrido de Governança	92
Figura 17 - Modelos de Governança Pública	95
Figura 18 - Grupo de Competências	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados Demográficos dos Sujeitos da Pesquisa	66
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição dos termos de busca da 2ª etapa	22
Quadro 2 - Síntese conceitual do significado de competências	31
Quadro 3 - Resumo da revisão da literatura sobre Administração Pública	34
Quadro 4 - Diferenças conceituais entre gestão de pessoas por competências na perspectiva tradicional	36
Quadro 5 - Categorias de competências	44
Quadro 6 - Porcentagem da amostra por categoria de servidores	54
Quadro 7 - Diretrizes para discussão do grupo focal	61
Quadro 8 - Categoria de servidores	65
Quadro 9 - Dados absolutos das Competências que são desenvolvidas pelos servidores no trabalho	70
Quadro 10 - Dados absolutos das Competências que os servidores consideram necessárias para ser bem-sucedido no cargo que ocupam	71
Quadro 11 - Dados absolutos das Competências dos servidores que usadas de maneira adequada contribuem positivamente para o seu trabalho	72
Quadro 12 - Competências na visão dos servidores que consideram necessárias para ser bem-sucedido no seu cargo em cerca de cinco anos	73
Quadro 13 - Dados absolutos das Competências que os servidores consideram agradáveis que contribuem para o trabalho	75
Quadro 14 - Conceitos das Competências adicionadas pelos respondentes	77
Quadro 15 - Competências pertinentes a cada modelo	80
Quadro 16 - Grupos significativos de competências identificadas de funcionários públicos do poder judiciário	82
Quadro 17 - Competências de cada modelo de Governança	97

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema da pesquisa.....	16
1.2 Objetivos da pesquisa	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Delimitação do estudo.....	17
1.4 Justificativa do estudo	18
1.5 Contribuições da Pesquisa.....	23
1.6 Organização do trabalho	25
2 REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1 Competências	27
2.2 Modelos de Governança da Administração Pública	33
2.2.1 Administração Pública Tradicional (<i>Traditional Public Administration</i>)	35
2.2.2 Nova Gestão Pública (<i>New Public Management</i>)	37
2.2.3 Nova Governança Pública (<i>New Public Governance</i>)	39
2.3 Competências e Modelos de Governança Pública	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 Abordagem da pesquisa	48
3.2 Tipo de pesquisa e procedimentos de coleta de dados	49
3.2.1 Procedimentos e coleta de dados	50
3.2.2 Validação do instrumento de coleta de dados	52
3.3 Participantes da pesquisa	53
3.3.1 Instrumentos e materiais de pesquisa	54
3.3.2 Pré-teste do Instrumento de Pesquisa	57
3.4 Tratamento dos dados e análise	59
4 RESULTADOS	65
4.1 Características do Locus da Pesquisa	65
4.2 Respondentes da pesquisa	66
4.3 Resultados obtidos.....	67
4.3.1 Competências desenvolvidas pelos servidores no trabalho atual	69

4.3.2 Competências que os servidores consideram necessárias para ser bem-sucedido no cargo que ocupam	71
4.3.3 Competências que contribuem positivamente para o trabalho do funcionário público em seu cargo atual	72
4.3.4 Competências na visão dos servidores que consideram necessárias para ser bem-sucedido no seu cargo em cerca de cinco anos.....	73
4.3.5 Competências que os servidores consideram agradáveis que contribuem para o trabalho.....	75
4.3.6 Competências únicas adicionadas pelos respondentes	77
4.3.7 Competências distribuídas em relação aos modelos de Governança Pública .	79
4.4 Análise dos Resultados	81
4.4.1 Administração Pública Tradicional.....	83
4.4.2 Nova Gestão Pública.....	85
4.4.3 Nova Governança Pública.....	88
4.4.4 Modelo Híbrido de Governança.....	90
4.4.5 Modelos de Governança Pública	91
4.5 Discussões a partir dos dados obtidos por meio do grupo focal	Erro! Indicador não definido.
5 DISCUSSÃO	97
6 CONCLUSÃO	105
REFERÊNCIAS	110
Apêndice A – Levantamento Bibliométrico da Base de Dados Scopus	110
Anexo A – Funcionários Públicos no Poder Judiciário Brasileiro	132
Anexo B – Organograma do Poder Judiciário Brasileiro	133
Anexo C – Parecer Técnico Jurídico do TJPB	134
Anexo D – Formulário da Pesquisa	138

1 INTRODUÇÃO

Nas três últimas décadas, procedimentos e inovações técnicas foram adotados nos tribunais brasileiros. A modernização do Poder Judiciário influenciado, na década de 1990, pelo movimento do *New Public Management*, promoveu a implementação de mecanismos de gestão dos tribunais de justiça mais próximos dos métodos de gestão de negócios (Fukunaga, 2021; Severi; Jesus Filho, 2022). Surgiram como um conceito integrador de políticas e de práticas nas organizações utilizando uma mesma base conceitual para valorizar, desenvolver e movimentar pessoas, bem como ao alinhamento estratégico entre tais políticas e práticas (Dutra; Dutra; Dutra, 2017; Kruiyen; Genugten, 2020; Ferreira *et al.*, 2020; Fukunaga, 2021).

Os modelos de governança da administração pública têm evoluído ao longo dos tempos, indo da Administração Pública Tradicional até o novo modelo denominado Governança Pública, passando pela Nova Gestão Pública (Neves Pereira *et al.*, 2017). Com o Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (Brasil, 2006) que aborda a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional é que se tem o marco inicial no Setor Público brasileiro, pois aponta para diretrizes na formação do servidor público, levando em consideração as competências individuais (Brasil, 2006).

Kruiyen e Genugten (2020), Freitas e Odelius (2021), destacam a importância de desenvolver competências em diferentes áreas, como liderança, gestão de projetos, resolução de problemas, comunicação e inovação, entre outras, para que os servidores públicos possam atender às demandas de cada modelo de governança. Dessa forma, a capacidade dos servidores de desempenhar suas funções afeta diretamente os serviços prestados da administração pública. Nesse contexto, conforme Santos e Souza (2019), as competências dos funcionários – amplamente compreendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao trabalho – são fundamentais para entender o desempenho individual das tarefas.

No artigo “Abrindo a caixa preta das competências dos funcionários públicos” (“*Opening up the black box of public servants competence*”), Kruiyen e Genugten (2020) argumentam que as competências dos servidores públicos variam de acordo com a filosofia ou modelo de governança adotado. Porém, a maioria dos estudos existentes sobre o tema se concentra apenas em competências específicas, como

habilidades técnicas ou interpessoais. Para preencher essa lacuna, os autores propõem um modelo que inclui três dimensões principais das competências dos servidores públicos: conhecimento, habilidades e atitudes, enfatizando a importância de entender as competências diante dos diferentes modelos de governança da administração pública.

Em suma, o estudo destaca a relevância de compreender as competências dos servidores públicos em diferentes modelos de governança para promover mudanças na gestão pública. Habilidades de negociação e resolução de conflitos podem ser exemplos de competências necessárias para servidores públicos em diferentes modelos de governança. Em um modelo como a Nova Governança Pública, é importante ter habilidades de tomada de decisão rápida contextualizadas. Por outro lado, em um modelo como a Nova Gestão Pública, as habilidades de planejamento e execução são fundamentais para os servidores públicos. (Neves Pereira *et al.*, 2017; Vieira; Barreto, 2019; Kruyen; Genugten, 2020; Aristovnik; Murko; Ravšelj, 2022).

É possível agregar, desenvolver, remanejar, manter e monitorar pessoas de acordo com suas competências. Neste sentido, as organizações precisam implantar instrumentos de gestão de recursos humanos para estimular as competências e maximizar o desempenho (Brandão, 2009; Carbone, 2015; Montezano *et al.*, 2019; Moreira; Milanez, 2020). Levando em consideração o modelo de governança. A gestão de pessoas na administração pública deve considerar que ao demonstrarem criatividade, os servidores públicos são capazes de lidar com as ambiguidades e incertezas, bem como ao negociar e mediar conflitos (Aristovnik; Murko; Ravšelj, 2022).

A organização judiciária brasileira é complexa, pois é delimitada por critérios geográficos, pela especialização do objeto e pelo processo decisório, e estes processos podem percorrer até quatro instâncias de julgamento (Akutsu; Guimarães, 2015). Embora a temática já tenha conquistado seu lugar na esfera acadêmica, visto que não são poucos os trabalhos, teses e pesquisas já desenvolvidas sobre a governança na Administração Pública, pouco se tem escrito e pesquisado sobre a governança no poder Judiciário (Silva-Dias, 2021).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2019), no estudo *Innovation Skills and Leadership in Brazil's Public Sector: Towards a Senior Civil Service System da Organisation for Economic Co-*

operation and Development, as competências dos servidores públicos são fundamentais para a implementação de políticas públicas efetivas e para a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão. A capacidade de desenvolver essas competências é necessária para a construção de um serviço público capaz de atender às necessidades da sociedade e de promover o desenvolvimento sustentável do país. (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2019; Brasil, 2022).

A abordagem das competências se faz relevante, pois elas podem resultar em um dinamismo na gestão dos serviços públicos e alcançar objetivos exigidos pela administração pública, para isto precisa-se conceituar as competências; os modelos de governança da administração pública e a relação entre as competências de acordo com estes modelos de governança pública (Kruyen; Genugten, 2020). No entanto é preciso considerar que a literatura sobre as competências dos funcionários públicos está dispersa e é difícil obter uma boa visão geral do estado da arte deste subcampo em gestão pública e gestão de pessoas, segundo Kruyen e Genugten (2020).

Neste contexto, se faz necessário identificar as competências do servidor do poder judiciário para contribuir com o desenvolvimento dos serviços públicos prestados à sociedade (Dutra, 2008; Dutra *et al.*, 2019). A falta de pesquisa sobre as competências necessárias no setor público, em particular no Poder Judiciário em relação ao modelo de governança adotado é uma lacuna significativa (Freitas; Poncioni; Odelius, 2015; Kruyen; Genugten, 2020; Freitas; Odelius, 2022). Apesar das mudanças ocorridas no setor Judiciário, a falta de pesquisa dificulta a compreensão das habilidades fundamentais para um bom desempenho dos funcionários públicos diante do modelo de governança adotado.

1.1 Problema da Pesquisa

Com o propósito de suprir essas lacunas, é que se orienta a identificação das competências do servidor do poder judiciário que pode contribuir para o desenvolvimento da prestação de serviços públicos. Fazendo surgir então a seguinte questão problema: Como se configuram as competências dos servidores públicos do poder judiciário?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Assim, traçaram-se objetivos que irão possibilitar esclarecer a problemática levantada. Conforme pode ser observado em seguida.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como se configuram as competências de funcionários públicos do poder judiciário.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Identificar o modelo de governança do poder judiciário brasileiro, de acordo com o Plano de Desenvolvimento de Pessoal do Poder Judiciário considerando as competências exigidas na prestação dos serviços públicos.

b) Examinar as relações existentes entre as competências dos funcionários públicos da Justiça e os modelos de governança da administração pública utilizados pelo Poder Judiciário.

c) Esclarecer o nível de alinhamento e desalinhamento das competências identificadas do setor público brasileiro diante do modelo de governança;

d) Analisar os modelos de governança a partir das competências sugeridas em modelo teórico abordado por Krueger e Genungten (2020).

O objetivo 'a' será abordado por meio de um estudo preliminar exploratório. Os resultados obtidos a partir dos instrumentos de coleta serão combinados com o referencial teórico para desenvolver a estrutura metodológica que guiará a investigação dos objetivos 'b' e 'c'. Assim, para atendimento aos objetivos "b", "c" e "d" será feito um levantamento através de formulário estruturado de um roteiro de perguntas em plataforma digital, aplicado com funcionários públicos, no contexto do poder judiciário brasileiro. O objetivo "b" será atingido com apoio do *software* Atras Ti 23.0. Já em atendimento aos objetivos "c" e "d" dar-se-á pela análise dos dados coletados por meio da aplicação dos formulários.

1.3 Delimitação do Estudo

Para uma perspectiva contextualizada de gestão de pessoas no setor público é preciso estimular funcionários públicos, gestores públicos e gestores de recursos humanos e sua participação no comprometimento coletivo com os resultados dos investimentos em matéria pública (Silva; Santos; Caffé Filho, 2019) a tomar decisões mais bem informadas no que diz respeito às competências e assim enfrentar os desafios do nosso tempo.

A pesquisa teve como público-alvo os funcionários públicos do Poder Judiciário. A coleta de dados se deu através de formulários online que puderam alcançar funcionários públicos em todo o Estado da Paraíba. Assim possibilitou a operacionalização dessa etapa, com o uso das Tecnologias da Informação e de Comunicação (TIC's), ferramentas que atualmente se demonstram adequadas em pesquisas no campo das diversas ciências.

1.4 Justificativa do Estudo

O Poder Judiciário brasileiro tem desempenhado um papel fundamental na promoção da implementação da Agenda 2030 no Brasil. Ele é pioneiro em todo o mundo na indexação de sua base de dados com 80 milhões de processos a cada um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, tornando-se uma referência para outros países que buscam implementar a Agenda 2030 (Brasil, 2021).

É importante destacar que o contexto que envolve as competências dos funcionários públicos do poder judiciário e sua relação com os modelos de governança pública é influenciado por diversos fatores. Atentos a isso, Kruey e Genugten (2020) apontam a carência de estudos na perspectiva dos funcionários, pois se concentram no contexto do gestor público.

O que sugere o ineditismo da proposta de pesquisa é que de acordo com o estudo "Abrindo a caixa preta das competências dos funcionários públicos" de Kruey e Genugten (2020), é possível teorizar que dependendo do modelo de governança adotado os servidores públicos vivenciam a interação das competências na prática. No entanto, há pouca compreensão sobre como essas competências interagem na prática, especialmente em contextos complexos e dinâmicos da administração pública do Poder Judiciário. Portanto, há uma necessidade de mais pesquisas para entender melhor como essas competências são vivenciadas pelos servidores públicos e como

elas afetam o desempenho das organizações públicas diante do modelo de governança adotado.

Por exemplo, a competência de "orientação para o serviço" (Kruyen; Genugten, 2020) pode ser importante em todos os modelos de governança, mas pode assumir formas diferentes, dependendo do modelo de governança adotado. Na Administração Pública Tradicional, pode ser mais orientada para a rotina e a continuidade, enquanto na Nova Gestão Pública, pode ser mais voltada para a inovação. Da mesma forma, a competência de "sensibilidade política" pode ser fundamental em todos os modelos de governança, mas pode assumir diferentes formas, dependendo do contexto político e organizacional.

O aperfeiçoamento da gestão do Poder Judiciário brasileiro tem partido de iniciativas internas de cada órgão e de orientações do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que incluem o aprimoramento de instrumentos, sistemas informatizados, serviços ao cidadão (jurisdicionado) e sistemáticas de gestão (Alves; Woortmann; Silva, 2017). A reflexão à ordem pública, mais especificamente ao Poder Judiciário, precisa ser ampliada. Para Vieira *et al.* (2022) é preciso novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas.

Assim, na medida em que a promoção da Justiça, paz e instituições eficazes (ODS 16) passa a compor um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a necessidade de acesso e mensuração daquilo que é produzido pelo Poder Judiciário passa a ser elemento essencial à verificação do cumprimento da Agenda Global pelo Brasil (Brasil, 2021).

A justificativa para a realização de pesquisa sobre competências a partir do ponto de vista do funcionário público para o contexto do setor público, em especial o poder judiciário tem guarida na própria relevância de tal poder para a sociedade brasileira, tendo em vista executar e garantir a ordem social e a justiça para todos materializando a execução do direito a paz social e o acesso à justiça a todos, e uma instituição eficaz, conforme meta do ODS 16 no que se refere à justiça social (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2019; Brasil, 2022).

Esta pesquisa inova ao discutir competências dos servidores públicos diante dos modelos de governança nos tribunais, debatendo suas aplicações, e buscando acrescentar novas informações ao estudo de Kruyen e Genugten (2020). Pode se

tornar referência para futuras intervenções em outras esferas do poder judiciário, executivo e legislativo, oferecendo gestão pública especializada.

Kruyen e Genugten (2020) revelaram que, as competências dos funcionários públicos considerando os modelos de governança pública seguem pouco exploradas, apesar de existirem muitos estudos analisando a temática das competências de forma indireta. E estes autores alertam da necessidade de pesquisas empíricas para esclarecer a relação existente entre estas competências, diante dos modelos de governança da administração pública, e o desenvolvimento econômico.

De modo efetivo, os resultados do levantamento bibliográfico, apresentados mais adiante, confirmam esses achados de Kruyen e Genugten (2020), Dutra *et al.*, (2019) e Dingelstad, Borst, Meijer (2022). De outra parte, as competências dos funcionários públicos diante dos modelos de governança da administração pública têm se mostrado relevante para o desenvolvimento da administração pública. (Vieites, 2019; Miranda, 2021).

Neste sentido, com base na pesquisa de Kruyen e Genugten (2020), as competências dos funcionários públicos podem depender do modelo de governança adotado pela Administração Pública. Algumas competências podem ser mais valorizadas ou necessárias em um modelo de governança, enquanto outras podem ser mais importantes em outro modelo de governança (Kruyen; Genugten, 2020). Deve-se considerar que esses autores revelam que algumas competências podem ter implicações diferentes dependendo do modelo de governança que está sendo adotado.

Kruyen e Genugten (2020) abordam a ideia de que as competências dos servidores públicos são frequentemente tratadas como uma "caixa preta", ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são difíceis de entender e medir. Eles argumentam que a falta de conhecimento sobre essas competências pode levar a decisões de gestão inadequadas, como a alocação inadequada de recursos ou a seleção de candidatos inapropriados para determinados cargos.

Para investigar as competências dos servidores públicos, os autores realizaram uma revisão sistemática da literatura existente sobre o tema. Eles descobriram que a maioria dos estudos existentes sobre o tema se concentra em competências específicas, como habilidades técnicas ou habilidades interpessoais, e que há uma falta de estudos que abordam as competências como um todo, diante do modelo de

governança adotado (Administração Pública Tradicional, Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública). Os autores propõem um modelo para entender as competências dos servidores públicos, que inclui três dimensões principais: conhecimento, habilidades e atitudes. Eles argumentam que essas três dimensões trabalham juntas para influenciar o desempenho do servidor público, e que uma abordagem integrada é necessária para entender as competências como um todo.

O artigo "Abrindo a caixa preta das competências dos funcionários públicos" apresenta uma análise crítica da literatura existente sobre as competências dos servidores públicos e propõe um modelo para entender as competências como um todo. Os autores argumentam que uma compreensão mais clara dessas competências diante de cada modelo de governança é fundamental para melhorar a gestão pública e garantir um serviço público de qualidade para a população. Assim, exemplos de competências dos servidores públicos em diferentes modelos de governança da administração pública podem incluir habilidades de negociação e resolução de conflitos em um modelo de governança colaborativa, habilidades de tomada de decisão rápida em um modelo de governança de crise, ou habilidades de planejamento e execução em um modelo de governança de resultados.

Pode-se observar que a relação entre competências e funcionários públicos e os modelos de governança pública na administração pública são fundamentais para a prestação de serviços públicos eficientes e de qualidade à sociedade. Assim, a relação entre competências e funcionários públicos, para a gestão de pessoas, pode garantir que a administração pública cumpra sua missão.

A investigação da literatura científica sobre essa relação é de grande relevância para identificar lacunas, tendências e avanços no estudo do tema e contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas efetivas e inovadoras no campo da gestão de pessoas no setor público (Montezano *et al.*, 2019; Montezano; Isidro, 2020).

Realizou-se uma busca na base de dados *Web of Science* utilizando as palavras-chave definidas na etapa de investigação preliminar (Apêndice A), resultando em 156 artigos. Em seguida, efetuou-se um filtro nos artigos, excluindo aqueles que não indicavam explicitamente a utilização do termo completo "*civil servants competence*" no título, resumo ou palavras-chave, restando assim 16 artigos relacionados ao tema. Para ampliar e direcionar a pesquisa, conforme Quadro 1, foram utilizados dois artifícios de busca: o asterisco (*) para incluir palavras derivadas

do radical e o operador lógico (AND) para buscar publicações que contenham ambos os termos de forma combinada.

Quadro 1 - Definição dos termos de busca da 2ª etapa

Termos de Busca
("competenc*" and "civil servants*")

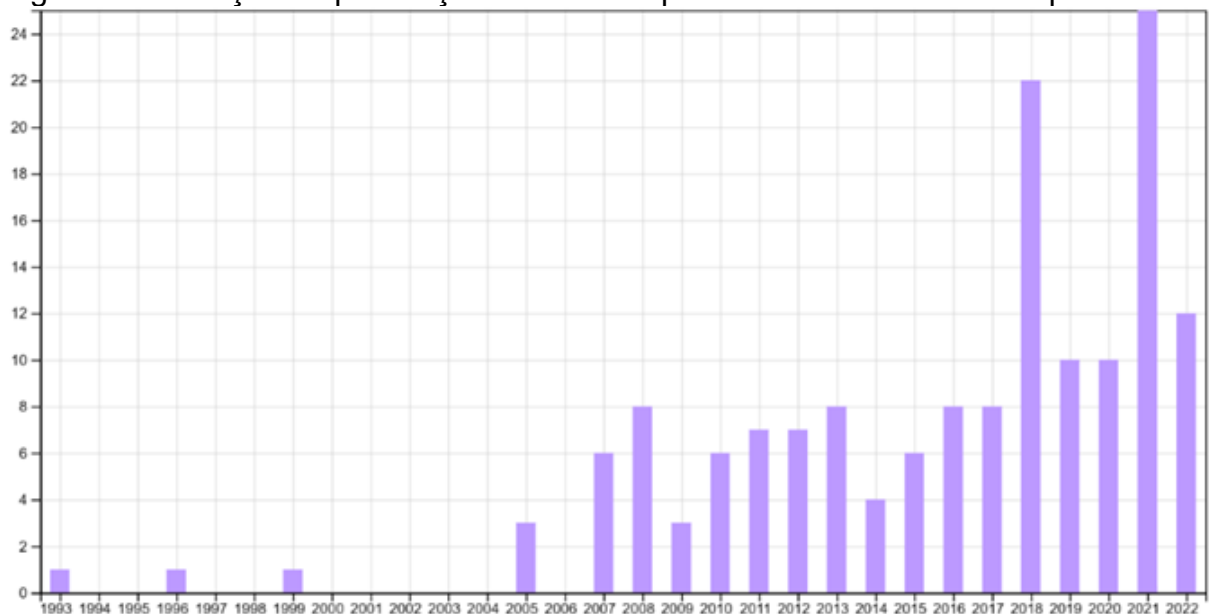
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir da figura 1, pode-se observar que houve um aumento no número de publicações sobre competências dos funcionários públicos ao longo do tempo. O número de publicações era relativamente baixo até meados da década de 2000, mas começou a crescer a partir de então. O aumento se acelerou ainda mais a partir de 2010, alcançando um pico em 2018, com mais de 200 publicações sobre o tema.

No ano de 2005, houve um total de 10 publicações sobre competências dos funcionários públicos em bancos de dados. Esse número pode parecer baixo, mas é importante lembrar que a questão das competências dos servidores públicos ainda não era discutida como é hoje. Na época, o tema era considerado relativamente novo e havia pouca literatura e pesquisa disponíveis.

Os resultados da análise bibliométrica apontaram para a escassez de pesquisas acadêmicas que investiguem a relação entre competências e servidores públicos, conforme banco de dados analisados disposto na figura 1:

Figura 1 - Evolução de publicações sobre competências dos funcionários públicos



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

A figura 1 mostra a evolução do número de publicações sobre competências dos funcionários públicos em bancos de dados no período de 1993 a 2022. Ele é composto por um gráfico de linhas, em que o eixo horizontal representa o ano e o eixo vertical representa o número de publicações.

Esse aumento no número de publicações pode indicar uma maior preocupação com a qualificação e o desenvolvimento de competências dos funcionários públicos, especialmente em um contexto de mudanças constantes na gestão de pessoas na Administração Pública. A crescente complexidade dos problemas enfrentados pela administração pública requer habilidades e competências específicas dos servidores, o que pode explicar o interesse crescente pelo tema.

Em 2021, houve um expressivo crescimento no número de publicações sobre competências dos funcionários públicos em bancos de dados, totalizando 161. Isso pode ser indicativo de um maior interesse nas competências dos servidores públicos para a gestão pública e conscientização sobre a importância da qualificação e desenvolvimento dessas habilidades. Esse aumento pode estar relacionado às mudanças na gestão pública, como a adoção de novas tecnologias e metodologias de trabalho, que exigem habilidades específicas dos servidores públicos. A pandemia de COVID-19 também pode ter acelerado a adoção de novas práticas e tecnologias na gestão pública, contribuindo para esse aumento.

A coluna de 2005 reflete um momento em que a questão das competências dos funcionários públicos tem pouca publicação, enquanto a coluna de 2021 mostra um aumento significativo no número de publicações sobre o tema, refletindo uma maior preocupação e conscientização sobre a importância da qualificação e do desenvolvimento de competências dos servidores públicos na gestão pública contemporânea.

1.5 Contribuições da Pesquisa

Uma pesquisa sobre competências no poder judiciário pode ter impactos em diversas áreas, não se limitando apenas ao desempenho do serviço público, mas também abordando questões econômicas, sociais e ambientais mais amplas.

A identificação de lacunas de competência pode levar à criação de programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários públicos, o que pode gerar empregos na área de educação e treinamento (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2019; Organização da Nações Unidas, 2020; Brasil, 2022).

Em termos sociais, as competências dos servidores públicos têm um impacto direto na qualidade de vida da população. Serviços públicos eficientes e de qualidade contribuem para a redução da pobreza, melhoria da saúde, educação e bem-estar geral da população. Além disso, um setor público bem gerenciado e com funcionários competentes pode ajudar a melhorar a confiança da população nas instituições públicas e, conseqüentemente, na democracia e na governança (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2019; Organização da Nações Unidas, 2020; Brasil, 2022).

Um impacto social pode ser alcançado, quando é reconhecido como as competências dos funcionários públicos do Poder Judiciário influenciam na qualidade dos serviços prestados à população, na transparência da gestão pública, e na promoção da justiça e da cidadania. A relação entre as competências dos funcionários do Poder Judiciário e os resultados sociais têm importância e complexidade.

Outra relevância social é a contribuição para a melhoria do clima organizacional, da cultura e dos valores institucionais, além da gestão do conhecimento, da comunicação interna e externa. Possibilitando também políticas e práticas de educação corporativa, de gestão de desempenho, de gestão de carreira, de remuneração e benefícios. E assim, alinhar as competências com os objetivos estratégicos e os indicadores de gestão dos órgãos judiciais, considerando aspectos como planejamento, monitoramento, avaliação e feedback.

A pesquisa pode ajudar a melhorar o acesso à justiça, o que tem implicações sociais significativas. Identificar as competências que os funcionários públicos precisam pode contribuir indiretamente para a sustentabilidade ambiental. Ao acelerar processos legais e reduzir a necessidade de recursos físicos (por exemplo, papel), a pesquisa pode contribuir para a redução do impacto ambiental.

Identificar competências relacionadas à adaptação às mudanças tecnológicas pode fomentar a inovação na prestação de serviços judiciais. Isso pode ter implicações econômicas positivas e melhorar a acessibilidade aos serviços judiciais.

Como resultado, a pesquisa pode contribuir para o alcance de metas relacionadas ao atendimento público, inovação e desenvolvimento social, estabelecidas na Agenda 2030 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A ODS número 16, que visa promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, fornecendo acesso à justiça para todos e criando instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis. bem como à inovação e ao desenvolvimento social (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2019; Organização da Nações Unidas, 2020; Brasil, 2022).

A pesquisa tem o potencial de impactar positivamente a sociedade ao contribuir para a melhoria da administração pública, o desenvolvimento individual dos servidores, a transparência e governança, a inovação e adaptação, e a aplicação prática dos resultados em benefício da sociedade como um todo.

1.6 Organização do trabalho

A estrutura do presente trabalho compreende seis seções distintas. A primeira seção é a introdução, que tem como objetivo contextualizar o tema abordado, o leitor pode esperar encontrar informações sobre a importância do tema, a justificativa para o estudo e uma declaração clara dos objetivos da pesquisa.

Na segunda seção, foi apresentado o referencial teórico, que discute as competências dos funcionários públicos e sua relação com os modelos de competência na administração pública brasileira, com foco no Poder Judiciário. Assim, foi revisada a pesquisa existente relacionada ao tópico da tese. Os leitores podem esperar uma análise crítica e uma síntese das principais descobertas de estudos anteriores, destacando lacunas no conhecimento que a pesquisa atual busca preencher.

Na terceira seção do estudo, foram apresentados os aspectos metodológicos empregados na condução da pesquisa, fornecendo informações sobre a abordagem metodológica selecionada. Nesse contexto, foram detalhados os métodos de coleta de dados utilizados, bem como os critérios de seleção dos participantes por meio de amostragem e conveniência. Ademais, foram discutidos os instrumentos de pesquisa

empregados, assim como os procedimentos específicos adotados para a realização do estudo.

A quarta seção apresenta os possíveis achados deste trabalho, além de suas limitações e contribuições. Neste capítulo, os dados coletados foram apresentados como resultado da pesquisa. Essa apresentação abrange a inclusão de tabelas, figuras ou outras formas de representação dos dados obtidos. Além disso, foi realizada uma análise dos resultados, englobando interpretações, análises e comparações com a literatura previamente revisada.

Por fim, na quinta seção, foram proferidas recomendações destinadas a orientar investigações posteriores acerca do tema, bem como foram elaboradas as considerações finais do estudo, enfatizando as descobertas preeminentes e sua significância. Adicionalmente, foram indicadas esferas passíveis de serem objeto de futuras pesquisas, fundamentadas nas carências identificadas ao longo da investigação.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A competência no setor público brasileiro, mais especificamente no Poder Judiciário desde a década de 1990 tem merecido atenção, nesta pesquisa qualitativa, serão apresentadas as dimensões conceituais e características de construtos que designam lacunas emergentes neste campo sob o ponto de vista da literatura acadêmica. Desse modo, serão abordados neste capítulo, os conteúdos que versam sobre as competências dos funcionários públicos diante dos modelos de Governança da administração pública e suas relações no poder Judiciário.

2.1 Competências

O relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2010) sugere que o governo federal não deve se limitar a recrutar funcionários públicos baseado apenas em habilidades acadêmicas e conhecimentos básicos. Para melhorar o serviço público, é essencial investir em programas de treinamento e desenvolvimento que ajudem os funcionários a adquirir novas habilidades e melhorar as competências existentes, tanto individualmente quanto em equipe. Isso deve ser acompanhado pela criação de um ambiente de trabalho que estimule o aprendizado contínuo por meio de feedbacks construtivos, incentivos ao aprendizado, reconhecimento de desempenho e ações que promovam a cultura de aprendizagem organizacional (Barros Neto, 2019).

Considere-se que, segundo Cardoso Filho e Araújo Júnior (2016) o tradicional modelo taylorista/fordista de qualificação profissional já não é mais suficiente, e vem sendo substituído pelo modelo da competência. Nesta perspectiva, Barros Neto (2019) considera que a gestão das organizações envolve um conjunto de competências específicas de extrema abrangências técnicas (métodos e equipamentos), humanas (empatia, relacionamento) e conceituais (teoria e visão sistêmica).

A dinâmica da relação de trabalho no setor público e as competências (*soft skills* e *hard skills*) se mostram fundamentais para promover ações que beneficiem tanto os funcionários públicos, quanto à gestão organizacional na promoção dos resultados para a sociedade (Barros Neto, 2019). Para Kruyen e Genugten (2020)

alcançar um melhor desempenho organizacional é fundamental para que as organizações governamentais compreendam a importância das competências dos funcionários diante dos modelos de governança. É preciso identificá-las mediante este modelo para que os funcionários possam desempenhar suas funções.

Para Marinho-Araújo e Almeida (2016), a universalização do termo competência apoia a modalidade de trabalho estruturado, e exige o domínio de conhecimentos científicos e tecnológicos articulados ao desenvolvimento psicomotor, cognitivo, afetivo e social (fazer, saber, ser e estar com os outros) (Marinho-Araújo; Almeida, 2016).

Isso significa que, em vez de simplesmente falar sobre competências abstratas e subjetivas, é importante definir quais são as habilidades e conhecimentos específicos que os funcionários precisam ter para desempenhar suas funções de maneira eficiente (Marinho-Araújo; Almeida, 2016) diante do modelo da administração pública adotado. Uma das referências sobre a definição de competências, utilizada até os dias atuais, é um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes mais conhecido no Brasil pela sigla CHA (Parry, 1996; Marins, 2021).

Segundo Marinho-Araújo e Almeida (2016), esse grupo que compõe o conceito de competências tem correlação direta com o desempenho profissional e de atividades, podendo, além de serem medidas, também desenvolvidas e ensinadas por meio de treinamentos (Parry, 1996; Marins, 2021). Assim, o termo competência foi sendo associado a uma variedade de atributos como capacidades, aptidões ou expertises necessárias à execução de determinadas atividades profissionais (Marinho-Araújo; Almeida, 2016; Montezano; Silva; Coelho Júnior, 2020).

Essa diversidade na utilização do termo contribuiu para que o conceito de competência fosse ampliado. O uso variado do conceito de competência em diferentes contextos contribuiu para sua ampliação e associação com uma abordagem multinível, que considera fatores além das habilidades individuais, como a cultura organizacional e as relações interpessoais. Essa diversidade também tornou o conceito mais flexível e adaptável a diversas situações e contextos organizacionais (Montezano, 2020).

Não obstante, este conceito vem sendo debatido como fundamental ao sucesso organizacional, por envolver a capacidade do indivíduo em realizar tarefas e seu desempenho no ambiente laboral. Pesquisas recentes evidenciam a necessidade de

desenvolvimento de pesquisas sobre competências, abrangendo, especificamente, o setor público, tanto no Brasil como no exterior (Santos; Coelho Jr.; Moura, 2011; Montezano; Silva; Coelho Jr., 2015; Skorková, 2016; Surdiman *et al.*, 2019; Freitas; Odellius, 2021).

No Brasil, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) considera que os funcionários públicos devem possuir competências transversais, que incluem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas funções e que contribuem para a efetividade do seu trabalho em diferentes modelos de governança. Isso sugere que, no contexto brasileiro, a ENAP reconhece a importância de competências não apenas técnicas, mas também comportamentais e emocionais, para a efetividade do trabalho do servidor público.

No setor público, é relevante que os conceitos estejam alinhados com a agenda de governo, particularmente em relação às diretrizes e prioridades da política estabelecida para o desenvolvimento de pessoas (Enap, 2020). A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2019) dedicou uma edição da série *Public Governance Reviews* sobre as competências definidoras do alto desempenho no setor público. Nessa publicação foram elencadas 15 competências essenciais para um serviço público profissional, estratégico e inovador. No mesmo ano, publicou *Core Skills for Public Sector Innovation*, que explora os seis atributos essenciais da inovação pública.

A organização recomendou que os funcionários públicos fossem preparados para atuar de acordo com pelo menos alguns, se não com todos, esses atributos (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2019). O modelo descreve seis atributos essenciais para a inovação no setor público que são a liderança, visão estratégica, criatividade, pensamento crítico, colaboração e aprendizado contínuo. Cada atributo inclui habilidades específicas, como a capacidade de inspirar e motivar, identificar tendências e oportunidades, gerar e avaliar ideias, questionar suposições e preconceitos, trabalhar em equipe e adaptar-se a mudanças.

No entanto, argumenta-se que, para implantar um modelo de competências de forma abrangente, é conveniente atrelar a ideia de competência a noções como espaço ocupacional, agregação de valor e nível de complexidade no trabalho realizado (Fleury; Fernandes, 2007; Dutra *et al.*, 2019).

A este espaço, que abarca o conjunto de atribuições e responsabilidades assumidas por um indivíduo, Dutra (2001) chama de espaço ocupacional. Assim, demandas da organização demarcam os limites para o exercício da competência individual. E o indivíduo, ao perceber oportunidades e assumi-las, desenvolve-se.

Voltando ao modelo de Dutra *et al.* (2019) a mesma lógica pode se reproduzir no nível do indivíduo. Assim, à medida que a empresa demanda soluções mais sofisticadas para atender seu mercado, maior a procura por competências raras, maior o espaço ocupacional que abre a seus funcionários, maior (em contrapartida) o nível de complexidade de entrega exigido de seus empregados, mais valiosos os produtos ou serviços criados e maior o valor agregado (Fleury; Fernandes, 2007).

De acordo com Zarifian (1999) e Le Boterf (1999), as competências são compostas por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de uma determinada atividade, considerando não apenas as habilidades técnicas, mas também os comportamentos adotados no ambiente de trabalho e as realizações decorrentes dessas ações, conforme definido por Zarifian (1999). De forma estratégica, o desenvolvimento de competências visa trazer benefícios para indivíduos e organizações, refletindo, portanto, um saber agir com responsabilidade e coerência (Fleury; Fleury, 2004; Costa *et al.*, 2020; Silva; Paiva; Lima, 2019; Indiyati; Ghina; Romadhona, 2021; Bravo *et al.*, 2022).

Considerando as competências em outros países, observa-se que há alguns precursores, McClelland (1973) e Boyatzis (1982), que enfatizando atributos pessoais, conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior.

A Formação é referente ao desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes, (Boyatzis, 1982; Parry, 1996). Já a Capacitação envolve a aptidão potencial do indivíduo, com autores como Moscovici (1994) e Dutra *et al.*, (1998). A Ação, por sua vez, é relacionada às práticas de trabalho e capacidade de mobilizar recursos, (Sparrow; Bognanno, 1994; Durand, 1998). A Articulação envolve a mobilização de recursos (Boterf, 1997).

Para reconhecer e desenvolver as competências fundamentais, deve-se reconhecer os significados de competências e assim, relacionar autores seminais e suas concepções na perspectiva da prestação de serviços públicos e compreender a evolução da percepção das competências necessárias ao setor. Assim teremos um

Grupo originário. Para isto recorre-se a Sínteses Conceituais sobre competência abordada por Freitas e Odelius (2018), no quadro 2:

Quadro 2 - Síntese conceitual do significado de competências

Palavra-chave	Síntese conceitual	Principais Autores
Formação	Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker <i>et al.</i> , (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães <i>et. al.</i> (1997), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Sandberg (1996)
Capacitação	Aptidão (potencial)	Moscovici (1994), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Dutra <i>et al.</i> (1998), Zarifian (2001)
Ação	Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial	Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase <i>et al.</i> (1998) Cravino(2000) Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)
Articulação	Mobilização de recursos	Boterf (1997)
Resultados	Busca de melhores desempenhos	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase <i>et al.</i> (1998), Becker <i>et al.</i> (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000). Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
Perspectiva dinâmica	Questionamento constante	Hipólito (2000)
Autodesenvolvimento	Processo atribuído ao próprio indivíduo	Bruce (1996)
Interação	Relacionamento com outras pessoas	Sandberg (1996)

Fonte: Adaptado de Freitas e Odelius (2018, p. 37).

O quadro 2 apresenta quatro palavras-chave relacionadas ao tema de desenvolvimento e capacitação: Formação, Capacitação, Ação e Articulação. Cada coluna traz a síntese conceitual e os principais autores relacionados a essas palavras-chave, segundo Freitas e Odelius (2018).

Além disso, o quadro 2 apresenta outras palavras-chave como Resultados, Perspectiva dinâmica, Autodesenvolvimento e Interação. A Perspectiva dinâmica está relacionada ao questionamento constante (Hipólito, 2000), enquanto o Autodesenvolvimento é atribuído ao próprio indivíduo (Bruce, 1996). A interação, por sua vez, está relacionada ao relacionamento com outras pessoas (Sandberg, 1996). O Resultado é a busca por melhores desempenhos e está relacionado com autores como Boyatzis (1982) e Fleury e Fleury (2000).

A síntese conceitual apresentada no quadro acima mostra que a formação e a capacitação são importantes para o desenvolvimento de competências, mas não são suficientes. É necessário também que haja uma articulação efetiva entre os servidores públicos e outros atores, a capacidade de mobilizar recursos e a busca por melhores desempenhos. Além disso, a perspectiva dinâmica, o autodesenvolvimento e a interação também são fundamentais para o desenvolvimento de competências em um modelo de governança pública (Montezano; Silva; Coelho Jr., 2019; Kruyen; Genugten, 2020; Freitas; Odelius, 2021).

Uma das formas mais comuns de categorizar as competências dos funcionários públicos é dividi-las em quatro categorias: competências técnicas, comportamentais, gerenciais e contextuais. As competências técnicas referem-se ao conhecimento e habilidades específicas necessárias para executar as tarefas do cargo. Por exemplo, um engenheiro precisa possuir conhecimento técnico em sua área de especialização. Já as competências comportamentais relacionam-se às habilidades pessoais que os funcionários precisam ter para trabalhar efetivamente com os outros e desempenhar suas funções de maneira eficaz, como comunicação, liderança, trabalho em equipe e resolução de problemas (Skorková, 2016; Surdiman *et al.*, 2019; Kruyen; Genugten, 2020; Montezano; Izidro, 2020; Freitas; Odelius, 2021; Costa; Alves Filho, 2021; Dingelstad; Borst; Meijer, 2022).

Além disso, as competências gerenciais referem-se às habilidades necessárias para gerenciar pessoas e processos, como planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, gerenciamento de orçamento e gerenciamento de mudanças. Por fim, as competências contextuais envolvem o conhecimento e habilidades necessárias para trabalhar em um contexto específico, como o setor público. Isso pode incluir habilidades como conhecimento das políticas públicas, entendimento dos regulamentos e requisitos legais e compreensão das estruturas de governança. Em suma, essa categorização é útil para entender as diferentes habilidades e conhecimentos que os funcionários públicos precisam ter para desempenhar seus papéis com sucesso (Skorková, 2016; Surdiman *et al.*, 2019; Kruyen; Genugten, 2020; Montezano; Izidro, 2020; Freitas; Odelius, 2021; Costa; Alves Filho, 2021; Dingelstad; Borst; Meijer, 2022).

2.2 Modelos de Governança da Administração Pública

A governança está amparada por diversos princípios e múltiplas práticas para possibilitar a materialização das ações dos órgãos e agentes na Administração Pública (Santos, 2018). Neste contexto, uma governança eficaz requer um conjunto de competências diferentes das gerações passadas. Há uma maior ênfase na liderança colaborativa, competência intercultural global e capacidade de adaptação rápida às mudanças, conforme considera Rubaii (2016).

Os diferentes modelos de governança pública, como Administração Pública Tradicional, a Nova Gestão Pública e a Nova Governança Pública exigem dos servidores públicos um conjunto específico de competências. Por exemplo, a Nova Gestão Pública enfatiza a formação e a capacitação dos servidores públicos em habilidades gerenciais e técnicas, como a gestão de projetos, a análise de políticas públicas e a gestão financeira. Já a Nova Governança Pública valoriza as competências relacionais e a capacidade de interação com outros atores, com a sociedade civil e o setor privado (Freitas; Odellius, 2018; Kruijen; Genugten, 2020).

Além disso, as competências dos funcionários públicos também são essenciais para promover a inovação, a liderança colaborativa e a resposta ágil às mudanças no ambiente em que a organização pública opera, o que são elementos críticos para o sucesso da administração pública no século XXI. Neste sentido, as competências dos funcionários públicos são fundamentais para desenvolver e implementar modelos de governança eficazes e bem-sucedidos no setor público (Kruijen; Genugten, 2020).

Enquanto a Nova Gestão Pública busca tornar o setor público mais semelhante ao mercado, os defensores da Nova Governança Pública optam por uma organização mais colaborativa e participativa. Ambos os modelos sugerem uma ruptura com a administração pública tradicional de Weber a não priorizar apenas o processo. É fundamental considerar as competências dos funcionários públicos para compreender os modelos de governança no campo da administração pública. Portanto, para entender a competência dos funcionários públicos, é necessário considerar os diferentes modelos de gestão pública que moldam o ambiente em que esses funcionários atuam. Entre os modelos, destacam-se a Administração Pública Tradicional, a Nova Gestão Pública e a Nova Governança Pública.

A hierarquia, especialização funcional e objetividade eram os princípios norteadores dessa vertente. Na Nova Gestão Pública, houve um encolhimento do Estado e a privatização de serviços, sendo a competitividade e redução de custos os novos princípios (Freitas, Odélius, 2018). Ao observar a evolução da Administração Pública ao longo do tempo, de acordo com Freitas e Odélius (2018), identifica-se que a Administração Pública Tradicional, situa-se até o início dos anos 1980 e se caracteriza pela forte presença do Estado como agente de mudança na sociedade; a Nova Gestão Pública.

A fase associada ao período compreendido entre os anos 1980 e 1990 foi caracterizada por uma tendência de retração do Estado, evidenciada pela privatização de serviços e pela adoção de princípios orientadores voltados para a redução de custos. Este período marcou uma mudança significativa na forma como o Estado operava e interagia com a sociedade. Estes princípios de gestão ficaram consagrados como pilares do que ficou conhecido como a abordagem do Nova Gestão Pública. Ela emerge a partir dos anos 2000 e representa uma evolução na administração pública, onde a colaboração e a parceria entre o setor público e privado são vistas como mecanismos essenciais para a entrega eficiente de serviços públicos (Freitas; Odélius, 2018; Kruey; Genugten, 2020).

No quadro 3 apresenta-se um resumo da evolução da Administração Pública em três vertentes: Tradicional, Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública. Na Administração Pública Tradicional, o Estado era o principal agente de mudança, formulando e implementando políticas, além de regular a presença dos indivíduos na sociedade.

Quadro 3 - Resumo da revisão da literatura sobre Administração Pública

	Administração Pública Tradicional	Nova Gestão Pública	Nova Governança Pública
Período	Do final do século XIX;1970/início dos anos 1980	do ano de 1980 a 1990	A partir dos anos 2000 em diante
Princípios	Hierarquia, Estado de direito, igualdade perante a lei, objetividade, especialização funcional.	Eficiência, eficácia, economia, desregulamentação, competitividade, medição de desempenho, descentralização, redução de custos, empreendedorismo.	Participação, transparência, capacidade de resposta, equidade, eficiência, eficácia, prestação de contas, igualdade, credibilidade.

Papel do estado	Formulando e implementando políticas, servindo, direcionando forte e regulando a presença.	Encolhimento do Estado, privatização e quase privatização, longe das instituições governamentais centrais.	Facilitando a coordenação, desenvolvendo estrategicamente parcerias.
Função de um funcionário	Garante que regras sejam seguidas.	Funcionários Capacitando e atuando como empreendedores	Proteção do interesse público e defesa da privatização
Destinatário	Destinatário da legislação	Cliente, consumidor,	Cidadão ativo, participante nas decisões. (ouvidoria)
Estrutura organizacional	Racional- funcional, hierárquico e organização baseada em regras	Modernização da gestão de recursos, separação entre políticae administração, Mecanismos de mercado.	Colaboração, gestão, acordos de deliberação, entrega e envolvimento com o usuário.
Cultura administrativa	Ética do serviço público	Espírito empreendedor	Governo aberto/ abordagem mista
Limitações	Regras rígidas, falta de discrição gerencial, Sistema de incentivo complicado, impossibilidade de demitir trabalhadores incompetentes.	Não funciona se há falta de autoridade, os interesses financeiros sobre o interesse público, os indicadores de desempenho, o esquecimento do reconhecimento social, os cidadãos foram vistos como clientes.	Mecanismos de participação/coordenação desafiadores, falta de controle democrático devido à delegação de poder, os princípios são difíceis de definir.

Fonte: Adaptado de Freitas e Odellius (2018, p. 39).

É importante destacar que cada vertente apresenta limitações em suas abordagens, como a rigidez das regras e a falta de discrição gerencial na Administração Pública Tradicional, a falta de controle democrático na Nova Governança Pública e a falta de coordenação em mecanismos de participação na Nova Gestão Pública.

2.2.1 Administração Pública Tradicional (*Traditional Public Administration*)

Não se pode esquecer de modelos de governança antigos, pois há um aumento significativo na experimentação em administração pública para realizar novas pesquisas (Battaglio *et al.*, 2019) e testar novos modelos de governança (Sievert, 2021). Para isto, muitas vezes há uma tendência de equiparar governança com gestão, esta última referindo-se principalmente às funções de planejamento e monitoramento para alcançar resultados.

A organização burocrática é associada ao tipo racional-legal de dominação, sendo este uma condição necessária ao desenvolvimento do capitalismo (Gomide;

Machado; Albuquerque, 2021) idealizada por Max Weber. O termo burocracia weberiana refere-se ao tipo (ou modelo) ideal de burocracia racional de Max Weber (1864-1920), publicado em *Economy and Society* postumamente em 1921/22 por sua esposa Marianne Weber (Silvestre, 2019; Sager; Rosser, 2021).

O modelo weberiano de burocracia se firmou no que Hood (1995) chamou de era progressista da administração pública durante o final do século XIX e início do XX e permanece muito presente até o final da década de 1970 (Aristovnik; Murko; Ravšelj, 2022). Até o início da década de 1980, foi amplamente aceito que as organizações governamentais fossem administradas de acordo com os princípios de administração pública tradicional (Kruyen; Genugten, 2020).

Neste contexto, para Bresser Pereira (2015) surgia a ideia de que os serviços públicos na administração indireta deveriam ser descentralizados, mas a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, somente iria acontecer no final dos anos 60, através do Decreto-Lei 200, de 1967, (Bresser-Pereira, 2015) a qualidade da administração pública burocrática é a sua segurança e efetividade. E assim, como em outros países, o modelo weberiano de burocracia (Weber, 1946) se firmou durante o final do século XIX e início do XX e permaneceu muito presente até o final da década de 1970 (Aristovnik; Murko; Ravšelj, 2022).

Na coexistência destas perspectivas, Bergue (2019) aponta diferenças conceituais entre gestão de pessoas por competências e na perspectiva tradicional, acentuando as mudanças na abordagem das competências e sua adaptabilidade, conforme podemos observar no quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Diferenças conceituais entre gestão de pessoas por competências na perspectiva tradicional

Gestão de Pessoas Tradicional	Gestão de Pessoas por Competências
Cargo	Pessoa
Atribuições do cargo	Competências das pessoas
Funcionários públicos são admitidos para desempenhar as atribuições de um cargo	Pessoas detêm e podem perder ou ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizáveis para a produção de valor público.
Acentua uma perspectiva estática, rígida, reativa, funcional e mecânica.	Acentua uma perspectiva dinâmica, sistêmica, fluida e orgânica.

Fonte: Adaptado de Bergue (2019, p. 55).

Assim, a coexistência de uma mistura ou equilíbrio entre regimes e competências diferentes são realmente benéficas para o desempenho do governo. Apresentando vários fatores que têm recebido pouca atenção na literatura, mas são

particularmente relevantes na compreensão das diferenças das competências relacionadas ao trabalho no contexto do serviço público (Kruyen; Genugten, 2020).

Acredita-se que a teoria e a prática da administração pública tradicional apresentaram falhas que colocaram em dúvida burocracias convencionais. Conseqüentemente, a governança isolada tem se mostrado uma limitação. Alguns elementos, como baixa produtividade, inflexibilidade, foram considerados irrelevantes para os desafios modernos da sociedade (Aristovnik; Murko; Ravšelj, 2022). Diante disso, há uma busca por novos modelos de governança que possam ser adotados pelas organizações governamentais.

De acordo com Kruyen e Genugten (2020), na Administração Pública Tradicional competências técnicas e especializadas, assim como uma hierarquia bem definida são pontos evidentes. Isso significa que a administração pública valoriza o conhecimento técnico e a experiência em áreas específicas, além de enfatizar a importância da autoridade e da obediência à hierarquia. Nesse modelo de gestão, a tomada de decisões é centralizada. Os funcionários públicos tomam decisões autorizadas e racionais com base em sua experiência relacionada ao domínio em questão com pouco espaço para a criatividade e a inovação (Kruyen, Genugten, 2020).

Ainda segundo os mesmos autores, a Administração Pública Tradicional valoriza a expertise e competência técnica, bem como uma hierarquia bem definida e procedimentos burocráticos. Os funcionários públicos devem ter conhecimentos jurídicos e administrativos, além de habilidades processuais e procedimentais. Eles devem ser precisos e atentos aos detalhes, ter um senso de disciplina, lealdade e evitar riscos. Também é importante que sejam imparciais e atuem de forma justa, além de possuírem habilidades de comunicação para apresentar ideias e persuadir os outros. Por fim, os funcionários públicos devem ser autônomos e ter a capacidade de controlar e responsabilizar os outros (Kruyen, Genugten, 2020).

2.2.2 Nova gestão pública (*New Public Management*)

Diante de uma crise da administração burocrática, foi-se preciso instituir a administração pública gerencial (Silva, 2017). A implementação da Nova Gestão Pública atraiu preocupações e críticas quanto à sua perspectiva de curto prazo,

principalmente a redução do orçamento em detrimento dos padrões de qualidade (Aristovnik; Murko; Ravšelj, 2022).

O Brasil então de Estado provedor passa a buscar implementar a visão de Estado regulador, e assim criam-se as correntes de privatização, publicização e terceirização do serviço público, todas as estratégias do Estado para aumentar sua governança e governabilidade, e assim alcançar melhores resultados, o que é o foco da Reforma Gerencial do Estado (Nunes Junior, 2018).

De acordo com Guimarães (2000) no setor público, o desafio que se coloca para a Nova Gestão Pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Desse modo, o objetivo geral da reforma administrativa foi transitar de uma administração pública burocrática para a gerencial. Esta mudança, entretanto, não poderia ser realizada de um dia para o outro (Bresser-Pereira, 2015).

O país precisava mudar a sua administração pública, para atingir mais qualidade. Assim, de acordo com o que considera Kruyen e Genugten (2020) nesse modelo de governança, deve-se administrar o governo como uma empresa na busca do melhor custo-benefício e o cidadão é visto como cliente.

Ressalta, Kruyen e Genugten (2020) que a Nova Gestão Pública destaca a importância do autoconhecimento, autorreflexão e independência para melhorar a gestão pública. Isso significa que os profissionais da administração pública precisam desenvolver habilidades para gerenciar a si mesmos e identificar suas próprias limitações e pontos fortes. Eles também precisam ser capazes de trabalhar independentemente e controlar suas próprias ações, bem como as dos outros. Essas habilidades são essenciais para a Nova Gestão Pública, uma vez que essa abordagem exige que os profissionais sejam mais eficientes e eficazes na realização de suas tarefas e na entrega de serviços públicos de qualidade.

Segundo Neves Junior (2020) a Nova Gestão Pública, tem como diretrizes, a redução da estrutura administrativa do Estado, a desregulamentação, o controle fiscal, a privatização de empresas públicas e o uso de técnicas empresariais na gestão pública. E assim, à medida que a burocracia tradicional se tornou cada vez mais criticada, a governança moderna reconheceu a necessidade de a burocracia pública passar a usar técnicas do setor privado e se reorganizar administrativamente (Aristovnik; Murko; Ravšelj, 2022).

Os funcionários públicos têm a necessidade de melhorar continuamente a produtividade. Assim, transformando os aspectos administrativos, durante as décadas de 1980 e 1990 que segundo Aristovnik, Murko e Ravšelj (2022) trata-se de uma forma de governança do setor público que toma métodos empresariais/gerenciais do setor privado.

2.2.3 Nova governança pública (*New Public Governance*)

Ao referir-se às diferenças na implementação da flexibilidade da gestão, Osborne (2018) propõe um modelo desenvolvido para atender às necessidades da administração pública contemporânea, incorporando os mais recentes modelos de governança pública que orientam o Estado a tornar-se mais efetivo e manter o foco nos resultados do atendimento às demandas dos cidadãos em uma sociedade plural e pluralista. Essa abordagem é vista como uma resposta às crescentes demandas da ação governamental, exigindo uma estrutura normativa, organizacional e de pessoal mais moderna e flexível (Neves Pereira *et al.*, 2017; Vieira; Castro Junior, 2022).

Vivemos em uma sociedade que possui múltiplas perspectivas, valores e interesses. Uma sociedade plural onde há diversidade de opiniões, culturas e visões de mundo. Já a noção de pluralismo refere-se ao reconhecimento e respeito por essa diversidade, buscando estabelecer diálogos e construir soluções que levem em conta as diferentes perspectivas presentes na sociedade. No contexto da governança pública, essa perspectiva pode ser importante para garantir a participação cidadã e a tomada de decisões mais justas e equitativas (Ferlie *et al.*, 2005; Ferreira; Gomes, 2019)

Para Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) a Nova Governança Pública é um desafio tanto conceitual quanto prático para a administração pública no Brasil. Para eles, é necessário mudar a cultura organizacional, aumentar a participação social e promover a cooperação entre os diversos atores envolvidos na resolução de problemas públicos.

Os autores criticam a adoção de princípios da Nova Gestão Pública, que não consideram a complexidade e diversidade do contexto brasileiro e criam dicotomias entre política e administração, formulação e implementação de políticas públicas,

autonomia e dependência, cidadão e cliente, transparência e eficiência (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008).

Em vez disso, os autores sugerem a criação de modelos próprios de governança, baseados em diagnósticos locais e boas práticas internacionais, que valorizem a diversidade, complexidade, demanda e participação da sociedade civil, redes e parcerias entre setores e níveis de governo, tecnologias e dados abertos, bem como o conhecimento e experiência dos servidores públicos (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008).

A autora defende uma abordagem da Nova Governança Pública adaptada ao contexto brasileiro, que valorize a participação social, a colaboração entre os atores, a diversidade, a transparência e a eficiência na gestão pública. Isso envolve a construção de modelos próprios, baseados em diagnósticos locais e boas práticas internacionais, e a utilização de recursos tecnológicos e conhecimentos dos servidores públicos (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008).

Os estudos teóricos que se dedicam a delinear a evolução da Administração Pública ao longo do tempo possibilitam o entendimento dessas mudanças e como se deu o surgimento de cada modelo de gestão. Nesse sentido, Barreto (2017) buscando revisar os modelos de governança da administração pública, considera a necessidade de maior democratização, além de apresentar as características da Nova Governança Pública.

Para Silva e Vicentin (2018), a governança pública se baseia em três ideias centrais, primeiro na capacidade do Estado de execução de políticas públicas, depois na reformulação das relações entre Estado e sociedade, e por fim estrutura e gestão considerando as interações entre o Estado e os atores sociais. E assim, conclui que a gestão pública visa aumentar a capacidade de o Estado executar políticas públicas.

A Nova Governança Pública enfatiza a importância de uma orientação aos atores externos à administração, sendo necessário que o governo esteja bem conectado com estes atores para aprimorar seu desempenho (Kruyen; Genugten, 2020). Esse enfoque é essencial, pois, segundo esse modelo de governança, em um mundo plural, com interesses conflitantes onde a autoridade precisa ser conquistada e mantida.

Os princípios da Nova Governança Pública se concentram na colaboração público-privada, na participação das partes interessadas, na coordenação, na melhor

prestação de serviços, na orientação para resultados e nos padrões de prestação de contas (Osborne, 2018). Este autor ainda define como um modelo no qual vários atores interdependentes prestam serviços públicos e vários processos informam o sistema de formulação de políticas.

Pollitt e Bouckaert (2011) destacaram uma questão importante sobre a Nova Governança Pública ser um modelo abrangente e abstrato, muito geral e fornecendo pouca explicação. Assim, adotar um modelo orientado para o alcance de resultados que não se limite apenas à modernização da gestão e da estrutura organizacional, normativa e de pessoal. Nessa perspectiva, é importante alinhar as competências dos funcionários públicos com o modelo de governança para alcançar os resultados desejados. Isso implica em identificar e utilizar as competências dos funcionários públicos ao modelo existente para maximizar o desempenho e alcançar os objetivos propostos (Aristovnik; Murko; Ravšelj, 2022).

2.3 Competências e Modelos de Governança Pública

A descrição de uma competência exprime o comportamento esperado do indivíduo, indicando o que ele deve ser capaz de fazer durante o trabalho (Carbone, 2009; Dingelstad; Borst; Meijer, 2022). Assim, segundo Dutra *et al.*, (2019) as organizações possuem um conjunto de competências que lhe são próprias e caracterizam seu patrimônio de conhecimentos, por outro lado, as pessoas são detentoras de um conjunto de competências que podem ou não ser aproveitadas pela organização e assim pode se verificar um processo contínuo de troca de competências (Dutra *et al.*, 2019; Costa; Alves Filho, 2021).

O processo que ocorre na relação das competências e os modelos de governança na administração pública se mostra fundamental para pensar e promover ações que beneficiem mutuamente as partes envolvidas, ou seja, funcionários públicos, órgãos públicos e sociedade. Nesse sentido, este processo tem dimensões que se apresentam relevantes e parecem se interconectar.

Para Neves Junior (2020) no Brasil, a partir de meados do século XX ocorreu uma evolução dos serviços judiciários, em razão dos modelos de governança da Administração pública tanto pelas exigências da população quanto pelos novos ideais republicanos. Assim, o papel das competências passa a atender, simultaneamente,

valor agregado para a organização e valor social para as pessoas, incrementando o processo de gestão de pessoas (Marins, 2021).

De acordo com Aristovnik, Murko e Ravsej (2022), o desenvolvimento da governança no setor público é baseado em três pilares principais. O primeiro é a administração pública tradicional, também conhecida como administração pública weberiana. O segundo é o modelo gerencial, ou Nova Governança Pública, que enfatiza as relações na gestão pública. O terceiro pilar é a Nova Gestão Pública, que prioriza a participação cidadã e a transparência na tomada de decisões. Enfim, esses três pilares representam abordagens diferentes para a governança no setor público, com ênfase em diferentes aspectos da gestão pública que influenciam nas competências dos funcionários públicos (Kruyen; Genugten, 2020).

Ao vincular as competências ao modelo de governança, segundo Kruyen e Genugten (2020), algumas competências funcionam em conjunto, enquanto outra tem conflito de interesses, mas não se sabe em que grau os funcionários experimentam a interação destas competências na prática (Akutsu; Guimarães, 2015). Assim, essas competências podem ser vinculadas a três principais modelos de governança da administração pública (administração pública tradicional, nova gestão pública e nova governança), ou pode-se deduzir que, as práticas atuais já não correspondem a qualquer modelo do passado nem se encontram ainda integradas e unificadas em um novo modelo de governança (Bilhim, 2017).

A associação das competências a modelos de governança da administração pública é uma dinâmica importante, pois permite identificar quais competências estão vinculadas a cada modelo e fornecer evidências de que essa classificação é significativa na prática. É fundamental refletir sobre essas competências em cada modelo de governança para compreender como elas podem ser desenvolvidas e gerenciadas de forma eficaz (Bilhim, 2017; Dingelstad; Borst; Meijer, 2022).

Essa é a nova dinâmica das práticas organizacionais, como novas buscas por nos serviços públicos, novas formas de planos estratégicos, avanços tecnológicos, novos requisitos legais de desenvolvimento. Esse processo, relacionado às organizações públicas no mundo moderno, faz com que estas busquem novas mudanças no complexo contexto das relações entre funcionário público e sociedade, exigindo constantes mudanças nas estruturas organizacionais(Dingelstad; Borst; Meijer, 2022).

Mas é preciso entender que o grande desafio que surge com o novo entendimento é de romper com as dicotomias, pensar as competências dos funcionários públicos diante dos modelos de governança da administração pública brasileira. É ilusório pensar que primeiro se refaz o pacto Estado-sociedade, para depois pensar no operacional. O modelo emergente demanda abordagens integradoras e autossustentáveis (Andion, 2012; Dingelstad; Borst; Meijer, 2022).

Pode-se entender a relação entre as competências dos servidores públicos e as diferentes abordagens na administração pública. Na Administração Pública Tradicional, as competências dos servidores públicos se concentram em conhecimentos jurídicos e habilidades administrativas, bem como no cumprimento de procedimentos legais e burocráticos. A ênfase é na precisão e atenção aos detalhes, além de serem leais e disciplinados, evitando riscos e sensíveis à política, administração e burocracia.

Na Nova Gestão Pública (NPM), as competências dos servidores públicos incluem habilidades de gestão de projetos, riscos e programas, além de serem orientados para resultados eficientes e com habilidades de gerenciamento de tempo. Eles também são táticos e estratégicos, com foco em clientes (Kruyen; Genugten, 2020).

Na Nova Governança Pública (NPG), as competências dos servidores públicos mudam novamente, enfatizando a colaboração, e cocriação, e a capacidade de conexão com outras pessoas. Eles devem ser capazes de colaborar e se conectar com pessoas de diferentes setores e partes interessadas, trabalhando em conjunto para resolver problemas complexos (Kruyen; Genugten, 2020).

As habilidades de julgamento e análise também são importantes na Nova Governança Pública. Os servidores públicos precisam de uma combinação de habilidades técnicas e interpessoais para se desenvolverem em suas funções. Essas habilidades incluem competências cognitivas, integridade, criatividade, capacidade de comunicação e persuasão, liderança, autodesenvolvimento, além de serem capazes de realizar tarefas e obter resultados. É importante que as organizações públicas identifiquem as competências necessárias para as funções e forneçam o treinamento e o desenvolvimento necessários para que os servidores públicos atinjam essas habilidades (Kruyen; Genugten, 2020).

Como diferentes modelos de governança da administração pública implicam diferentes tipos de competências, acredita-se que as organizações precisam identificar as capacidades que consideram seus principais ativos (Kruyen; Genugten, 2017) é possível agregar, desenvolver, remanejar, manter e monitorar pessoas de acordo com suas competências (Brandão, 2009; Carbone, 2015). Neste sentido, as organizações precisam considerar a gestão de pessoas na administração pública para estimular as competências e maximizar o desempenho (Kruyen; Genugten, 2020).

A questão surge se os funcionários públicos listam predominantemente competências relacionadas à Nova Governança Pública ou misturam competências de diferentes modelos de governança da administração pública, sugerindo uma camada de perspectivas a serem consideradas por grau de observância (Kruyen; Genugten, 2020). A gestão de pessoas na administração pública deve considerar que os funcionários públicos são capazes de lidar com as ambiguidades e incertezas, bem como ao negociar e mediar conflitos (Kruyen; Genugten, 2020).

Apesar das organizações governamentais usarem várias ferramentas de gestão de pessoas na administração pública com o objetivo de gerenciar as competências dos funcionários públicos, é essencial a inclusão dos procedimentos de recrutamento e seleção, trajetórias de desenvolvimento de carreira e sistemas de gestão de competências (Bergue, 2019; Kruyen; Genugten, 2020).

As interconexões entre o como fazer e os modelos de governança da administração pública (administração pública tradicional, nova gestão pública e nova governança), podem indicar que as práticas atuais já não correspondem a qualquer modelo do passado nem se encontram ainda integradas e unificadas em um novo modelo (Bilhim, 2017), conforme quadro 5:

Quadro 5 - Categorias de competências

Administração Pública Tradicional	Nova Gestão Pública	Nova Governança Pública
Expertise, competente	Orientado a resultados (foco no resultado), eficiente, concentrado, <i>time- management</i>	Colaborar, fazer <i>networking</i> , conectar pessoas, cocriação, <i>outward-orientation</i> (foco no cliente, mercado e futuro)

Conhecimentos e habilidades jurídicas, habilidades administrativas, processualista, legalista	Habilidades de gerenciamento de projetos, riscos e programas, <i>to work project-based</i> (desenvolver projetos específicos)	“habilidades sociais”, “habilidades comunicativas”, “orientado para as pessoas” (prioridade)
Preciso, atenção aos detalhes, consciencioso.	Tático, estratégico, Habilidade de negociar e comerciar, Comissionamento.	Habilidades em processos de negociações de arbitragem, Ponderar interesses, superar interesse próprio, Gerenciar expectativas, improvisação, Facilitador, flexível, tático, estratégico, Lidar com a diversidade, Consultoria.
Independência	Ter controle, Responsabilizar alguém.	Visionar, convencer, excitar, Impulsionar, Organizar compromissos.
Sensível à política, administração, e burocracia, disciplina, lealdade, docilidade, evitar riscos.	Atendimento ao cliente habilidades comunicativas ouvir, transparência	Ouvir, sensível (ao meio ambiente, política, gestão, administração, sociedade, social), empático, engajado, entendimento do meio ambiente, interessado, diplomático, acessível, alta sensibilidade, paciente, respeitar os outros.
	Flexibilidade	Criatividade

Fonte: Adaptado de Van der Steen, Van Twist e Bressers (2018, p. 8); Kruijen e Genugten (2020, p. 126-128); Aristovnik e Ravšelj (2022, p. 37).

O quadro 5 apresenta diferentes habilidades e competências que são relevantes para os diferentes modelos de governança no setor público. O primeiro modelo listado é a Administração Pública Tradicional, seguido da Nova Gestão Pública e da Nova Governança Pública. Não se sabe em que grau os funcionários experimentam a interação destas competências na prática. Nesta expectativa a administração pública terá subsídios para melhor prestação do serviço à sociedade (Akutsu; Guimarães, 2015).

Assim, no quadro 5, as competências listadas podem ser analisadas à luz desses modelos. Por exemplo, a competência de expertise está relacionada à Administração Pública Tradicional, enquanto a competência de gestão de riscos e

projetos está relacionada à Nova Gestão Pública. Já a competência de colaboração e conexão de pessoas está relacionada à Nova Governança Pública. Além disso, é importante destacar que algumas competências, como integridade e liderança, são relevantes para todos os modelos de governança.

Neste sentido, é necessário que os funcionários públicos possuam competências que se adequem aos diferentes modelos de governança adotados pelo Estado. Isso permitirá que eles atuem de forma mais eficiente, eficaz e inovadora, contribuindo para a melhoria dos serviços públicos oferecidos à sociedade (Van Der Steen; Van Twist, 2018).

O quadro 5, permite observar que pode ocorrer a combinação de mais de um dos modelos de governança da administração pública que podem ser identificados pelas competências. Essa combinação pode ser útil para entender as tendências na adoção de diferentes competências em diferentes organizações ou países diante dos modelos de governança da administração pública.

Os funcionários públicos precisam de uma combinação de habilidades técnicas e interpessoais para ser bem-sucedido em suas funções. Essas habilidades incluem competências cognitivas, integridade, criatividade, capacidade de comunicação e persuasão, liderança, autodesenvolvimento, além de serem capazes de realizar tarefas e obter resultados. É importante que as organizações públicas identifiquem as competências de acordo com cada modelo de governança e forneçam o treinamento e o desenvolvimento necessários aos funcionários públicos para que atinjam habilidades necessárias (Kruyen; Genugten, 2020).

No entanto, conforme considera Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), a Nova Governança Pública é um desafio conceitual e prático para a gestão pública no Brasil, que requer uma mudança na cultura organizacional, na participação social e na cooperação entre os diferentes atores envolvidos na solução dos problemas públicos. Ela critica a prevalência de princípios baseados na Nova Governança Pública, que não levam em conta a complexidade e a diversidade do contexto brasileiro. Ela propõe a construção de modelos próprios de governança, baseados em diagnósticos locais e em boas práticas internacionais (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008).

Na demanda por meritocracia nas organizações brasileiras e os discursos que se estruturam em torno de sua implementação. Ela baseia sua análise no que chama de “meritocracia institucional”, que é o princípio consagrado nas organizações

modernas de que a admissão, mobilidade e ascensão profissional das pessoas devem ser pautadas pelo seu desempenho na realização das tarefas que lhes foram alocadas nas organizações (Barbosa, 2014).

Conforme Kruyen e Genugten (2020), pode-se lançar luz sobre a literatura de recursos humanos e, ao fazê-lo, contribui para uma perspectiva contextualizada nas organizações governamentais. E assim, estimular tomada de decisões mais bem informadas sobre as competências dos funcionários públicos para melhor lidar com os desafios do nosso tempo (Kruyen; Genugten, 2020).

Então, podem-se vincular competências a modelos de governança da administração pública, e assim, evidenciar que a classificação é significativa. Inferir perspectivas, que proporcionarão conhecimentos necessários ao desenvolvimento de habilidades mais específicas e necessárias ao aprimoramento das relações que envolvem os serviços públicos (Santos; Souza, 2019). Mas não podem ser ligadas predominantemente a apenas um destes modelos de governança ou a todos os modelos da administração pública.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa define-se como exploratória e descritiva, mediante a coleta de dados que serão interpretados por meio da análise de conteúdo e de auxílio do Atlas Ti 23.0. A seguir serão descritos a metodologia da presente pesquisa, a abordagem, o tipo de pesquisa, a forma de coleta, o tratamento e a análise dos dados. Também são apresentados no final do capítulo os resultados do grupo focal.

3.1 Abordagem da Pesquisa

Para esta pesquisa, aborda-se o conceito de competências em que elas podem ser compreendidas a partir de cada modelo de governança de administração pública, pois implicam diferentes tipos de competências (Kruyen; Genugten, 2020). Trazendo em seu conceito, de forma ampla, habilidades relacionadas ao trabalho e atitudes que os funcionários públicos precisam aplicar para desempenhar seu trabalho agregando valor à organização (Dutra *et al.*, 2019; Kruyen; Genugten, 2020).

A escolha da abordagem de pesquisa teve o propósito de definir a maneira pela qual se investiga como se configuram as competências dos funcionários públicos do poder judiciário em relação à pergunta central. De forma geral, essa escolha implica em determinar o método, a estratégia e os procedimentos que serão adotados para coletar, analisar e interpretar os dados a fim de responder à questão de pesquisa.

A abordagem de pesquisa desempenha um papel fundamental na determinação do escopo, da profundidade e do enfoque da investigação, influenciando diretamente a qualidade e a relevância dos resultados obtidos. Portanto, a decisão sobre a abordagem a ser adotada deve ser pautada nas características específicas do problema de pesquisa e nos objetivos da investigação.

A pesquisa qualitativa demonstra maior adequação em determinadas circunstâncias, especialmente quando o objetivo consiste em adquirir conhecimento ou compreensão de processos vivenciados por indivíduos, seus contextos, pensamentos mais profundos e comportamentos que influenciam suas respostas (Creswell, 2014). Em última análise, a abordagem escolhida moldará a estrutura metodológica da pesquisa, determinando como as competências dos servidores públicos do poder judiciário serão analisadas e compreendidas.

3.2 Tipo de pesquisa e procedimentos de coleta de dados

A pesquisa em análise é classificada como exploratória, de caráter descritivo, a qual foi executada em duas etapas. De acordo com a definição de Gil (2019), sendo uma abordagem frequentemente adotada nas Ciências Sociais. Esta etapa correspondeu à pesquisa exploratória de natureza qualitativa, a qual, segundo Creswell (2014), permite explorar, a partir do ponto de vista dos participantes, os significados das situações vivenciadas para compreender o fenômeno estudado (Creswell, 2014).

Dessa forma, ao empregar a abordagem qualitativa, tornou-se viável a delimitação do panorama relativo à configuração das competências dos servidores públicos pertencentes ao poder judiciário. Além disso, foi possível destacar, por meio dos formulários distribuídos via plataforma *Google Forms* aos participantes, os fatores que, no contexto das interações, desempenham um papel significativo na identificação e reconhecimento destas competências.

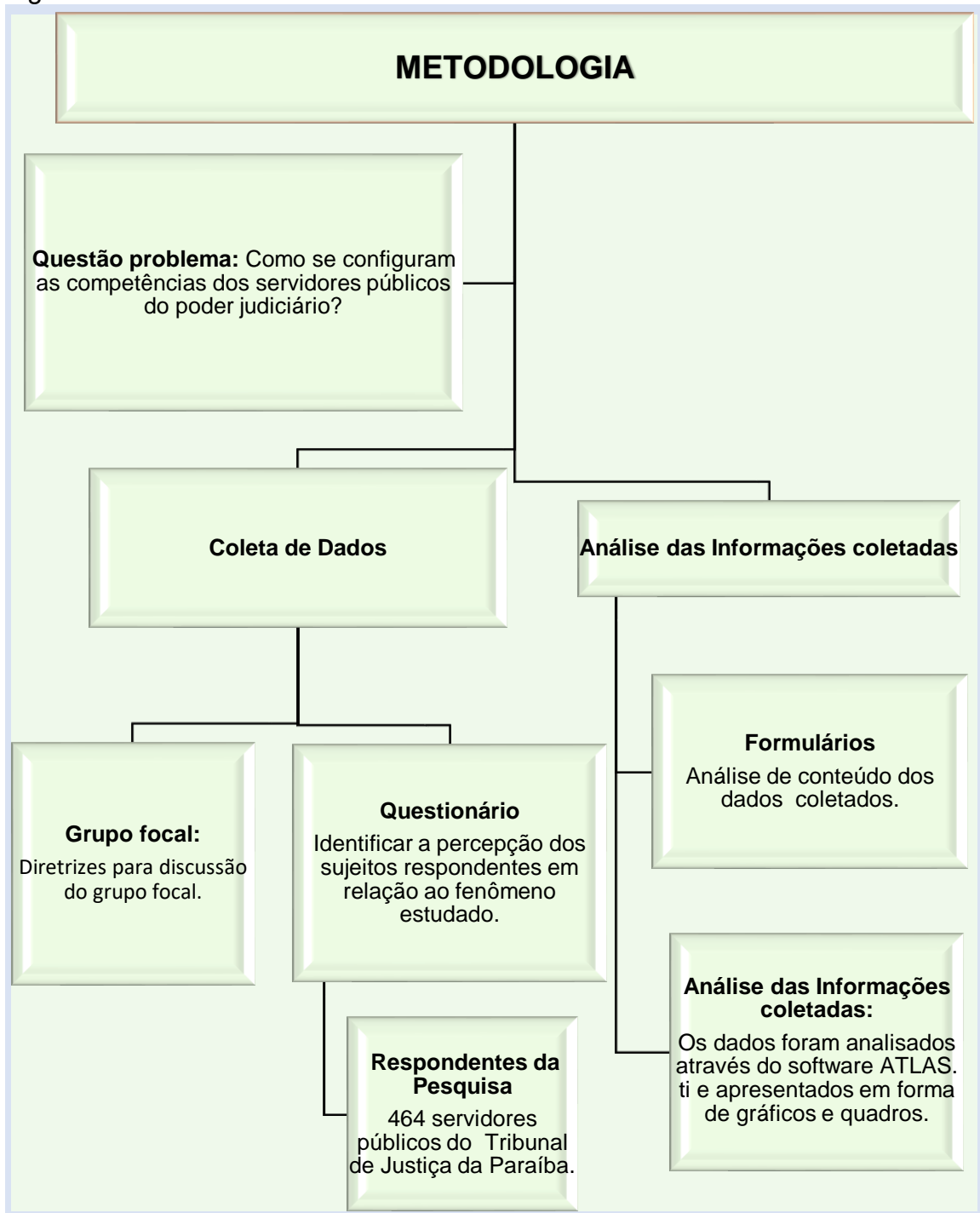
A apresentação da sistematização desempenha uma função complementar ao exame da metodologia, uma vez que ela fornece uma representação visual da organização da pesquisa, ao mesmo tempo em que delimita os procedimentos operacionais empregados para a obtenção dos resultados almejados. As seções subsequentes abordarão os aspectos relacionados aos participantes, as técnicas adotadas para a coleta e o subsequente tratamento dos dados.

Kruyen e Genugten (2020) destacam que os modelos de governança da administração pública devem ser vistos como um conjunto de práticas mais amplas, que não se limitam apenas às práticas de recursos humanos, mas que envolvem aspectos como estratégia empresarial, inovação, tecnologia, sustentabilidade, entre outros. Em outras palavras, o modelo de governança deve levar em consideração tanto os aspectos internos, quanto externos da organização.

Com o propósito de visualizar e destacar as fases percorridas no âmbito desta pesquisa, a figura 2 foi desenvolvida para apresentar de forma sistematizada os procedimentos metodológicos empregados a fim de alcançar os resultados pretendidos. Esta metodologia foi adotada para garantir uma análise rigorosa e uma interpretação precisa das competências à luz dos modelos de governança

estabelecidos.

Figura 2 - Procedimentos e coleta de dados



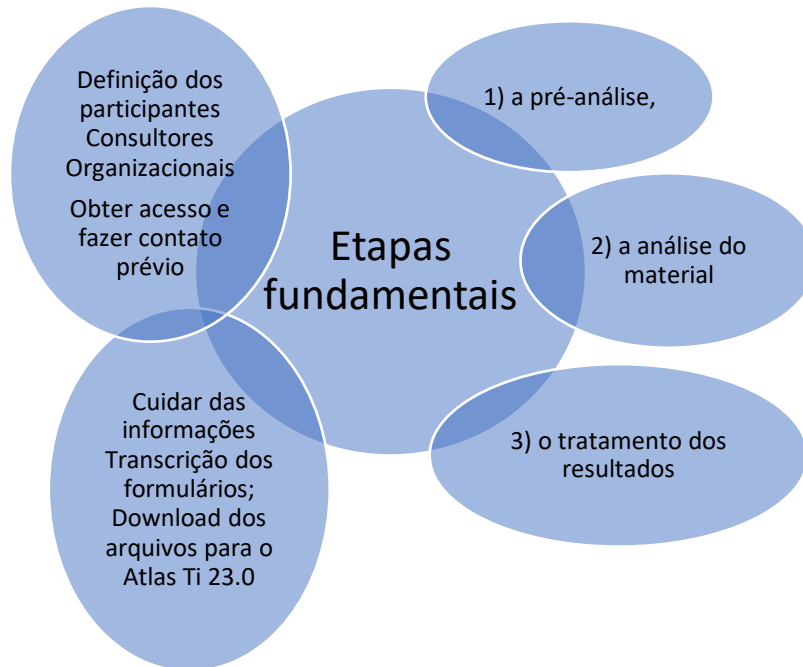
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.2.1 Procedimentos e Coleta de Dados

Como forma de apresentar de maneira mais concisa o processo descrito nesta seção, a figura 3 foi elaborada. Nessa representação, são abrangidos todos os passos

seguidos, desde a definição dos participantes da pesquisa até o tratamento e a devida análise das informações coletadas.

Figura 3 - Etapas da coleta de dados



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O processo de coleta de dados na pesquisa é fundamental para obter informações relevantes para o estudo em questão. Para coletar os dados, foram utilizados formulários *google forms* enviados por meio eletrônico. Conforme Creswell (2014) cada vez mais o pesquisador tem mais opções quanto à coleta de dados, tais como mensagens de e-mail e coleta de dados on-line.

Para a apreensão do que está dito nos textos transcritos, foi necessária a análise semântica, com foco nos elementos agrupados nos grupos de códigos e categorias geradas, à luz das competências dos funcionários públicos. Foram desenvolvidas três etapas da análise de conteúdo, análise prévia, exploração e tratamento (Bardin, 2016) com o suporte do *software*, de forma que o trabalho manual pode ser reduzido substancialmente e o tempo gasto com a codificação que deve permitir melhores análises, propiciando a análise de diversos tipos de dados e assim, garantindo o cumprimento dos objetivos (Gil; Dos Reis Neto, 2020).

A interligação entre a fundamentação teórica e o delineamento do roteiro de investigação pode ser observado na matriz de base teórica, onde busca-se a revisão

da literatura com a abordagem investigativa delineada no roteiro de perguntas. promove-se uma estruturação epistemológica, que se traduz em uma análise do fenômeno. Utilizaremos como base o modelo de roteiro de pesquisa semiestruturado de Kruey e Genugten (2020).

Foi solicitado aos respondentes sequencialmente que revisem as competências relacionadas ao trabalho; competências que eles considerem que precisavam desenvolver ainda mais para realizar melhor em seu trabalho atual; e competências que julgassem necessárias desenvolver para ser ainda bem-sucedidos em seu trabalho atual em cerca de cinco anos.

Pretendeu-se a análise em duas etapas, a primeira corresponde a um processo de leitura integral das mensagens transcritas e a análise foi realizada em duas etapas distintas. Na primeira etapa, todas as mensagens transcritas foram lidas integralmente. Em seguida, as informações foram sistematizadas em unidades temáticas, e os segmentos relevantes foram codificados para facilitar a análise posterior. Conforme, Santos (2012), uma subsequente sistematização em unidades temáticas, codificação de segmentos.

Na etapa seguinte de análise dos dados, empregou-se o software Atlas Ti 23.0 com o propósito de conferir maior consistência aos dados coletados, em conformidade com o modelo teórico previamente estabelecido. Este software proporciona ferramentas específicas para organizar, codificar e analisar os dados, permitindo uma abordagem mais sistemática e eficiente na interpretação dos resultados de acordo com os parâmetros teóricos adotados.

3.2.2 Validação do Instrumento de Coleta de Dados

O projeto de qualificação foi lido pelos Professores Doutores: Prof. Dr. Luís Paulo Bresciani (Universidade Municipal de São Caetano do Sul); Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Universidade Municipal de São Caetano do Sul); Prof. Dr. Hironodu Sano (Universidade Federal do Rio Grande do Norte) Prof. Dr. Eduardo de Lima Caldas (Universidade de São Paulo) que fizeram vários comentários positivos sobre a relevância do projeto. Deram sugestões de caminhos a serem considerados quanto a semântica de algumas palavras. que no trabalho de campo empírico você tem que

ter muito claro sobre o que você tem que fazer, “A pesquisa tem uma boa abordagem, é inovadora e coerente”.

A pesquisa tem como objetivo investigar a importância de competências no setor público, por meio dos resultados de uma pesquisa realizada com funcionários públicos. Para isto considera-se uma *Survey* de Experiência como Pesquisa Qualitativa Básica em Administração (Gil; Dos Reis Neto, 2020) pois utiliza a técnica de *survey* de experiência para coletar dados quantitativos e, ao mesmo tempo, busca explorar e entender as percepções e experiências dos participantes através de métodos qualitativos em Administração, para sugerir hipóteses de pesquisa e para aprimorar os procedimentos a serem adotados em pesquisas futuras (Gil; Dos Reis Neto, 2020).

3.3 Participantes da Pesquisa

A administração pública judiciária é um conjunto de órgãos que integram o poder Judiciário que além de possuírem jurisdição, exercem atividades administrativas, ou seja, tarefas de gestão em alguns dos planos (macro, meso ou micro) (Neves Junior, 2020). A organização do Poder Judiciário está baseada na divisão da competência entre os vários órgãos que o integram nos ramos estadual e federal. À Justiça Estadual cabe o julgamento das ações não compreendidas na competência da Justiça federal, comum ou especializada. A Justiça Federal é formada pelos tribunais regionais federais e juízes federais (Brasil, 1988). Assim, recorre-se à Constituição Federal para compreendermos a estrutura do Poder Judiciário brasileiro.

Na Constituição brasileira (Brasil, 1988) o Art. 92 define os órgãos do Poder Judiciário como sendo: 1 - o Supremo Tribunal Federal; 1-A o Conselho Nacional de Justiça; I- o Superior Tribunal de Justiça; II- o Tribunal Superior do Trabalho; III os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais; IV os Tribunais e Juízes do Trabalho; V- os Tribunais e Juízes Eleitorais. VI - Os Tribunais e Juízes Militares; VII - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios (Brasil, 1988).

Neste contexto, a escolha da amostra adotou uma abordagem não probabilística, conhecida como amostragem intencional ou por conveniência. Em geral, essa abordagem envolve a utilização de técnicas de amostragem do tipo "Bola de Neve" e grupos focais.

Os formulários foram distribuídos proporcionalmente a todos os servidores em cada categoria, o que significa que deveria ser representativa as diferentes categorias de servidores envolvidos no estudo conforme quadro 6.

Quadro 6 - Porcentagem da amostra por categoria de servidores

Cargo	Porcentagem
Analistas judiciários	20%
Técnicos judiciários	25%
Assessores jurídicos	15%
Oficiais de justiça	25%
Magistrados	15%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os Tribunais de Justiça Estaduais são responsáveis pela implementação das políticas públicas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para aprimorar a qualidade da Justiça, além de garantir que os princípios constitucionais e legais que regem a atuação do Judiciário sejam respeitados. Os Tribunais de Justiça Estaduais são fundamentais para a manutenção do Estado Democrático de Direito no país, ao garantir a aplicação da lei e a proteção dos direitos dos cidadãos, contribuindo para o fortalecimento das instituições democráticas e para o desenvolvimento social e econômico da região (Brasil, 2022).

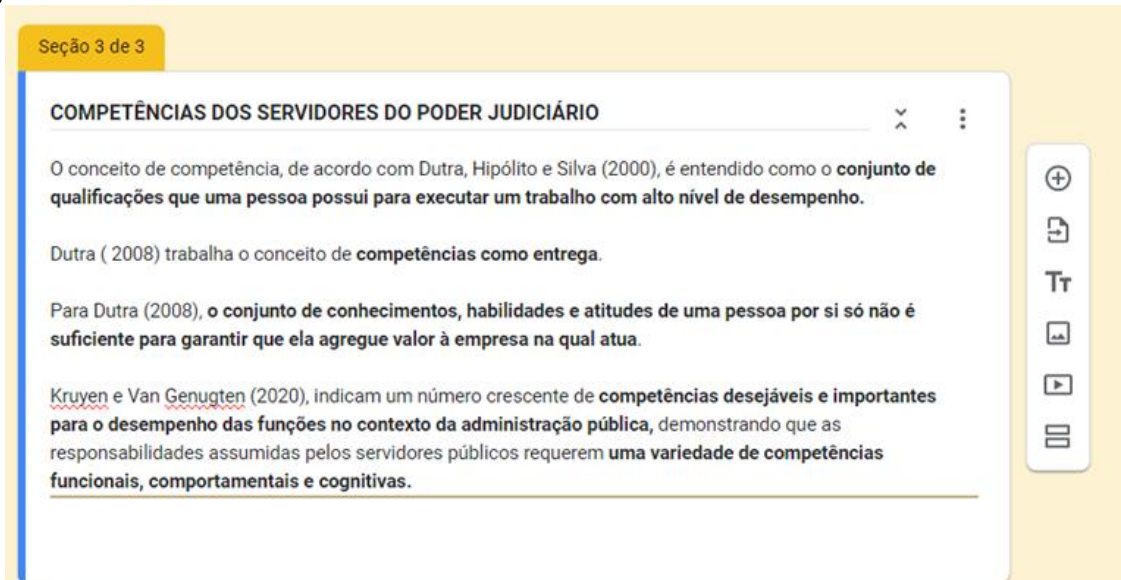
3.3.1 Instrumentos e Materiais de Pesquisa

O estudo adotou uma abordagem exploratória e, para facilitar a resposta devido à variedade de competências possíveis, optou por empregar uma ferramenta de pesquisa com perguntas fechadas e abertas programada no *Google forms*. Especificamente, o instrumento de pesquisa consistiu em oito perguntas consecutivas. Na primeira tela de cada bloco de questões, para traçar o perfil do respondente. Nas três primeiras, solicitou-se aos respondentes que identificassem sua idade, sexo e tempo em que desempenha serviços públicos.

Com o intuito de revisarem suas competências profissionais, foi solicitado que os participantes avaliassem: as competências já relacionadas ao trabalho, aquelas que sentiam necessidade de desenvolver ainda mais para melhorar o desempenho em seu trabalho atual, e as competências que percebiam como essenciais para o sucesso em seu trabalho atual nos próximos cinco anos. Na sequência, no caput da

seção 3 do questionário, foi indicado os conceitos de competências conforme figura 4.

Figura 4 - Primeira Tela do Questionário Utilizado



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em seguida, na segunda tela de cada bloco de questões (Seção 3 – Anexo D), apresentamos seis competências consideradas prototípicas das três filosofias de governança (AF tradicional, NPM e NPG) que precisavam ser avaliadas pelos respondentes.

Figura 5 - Segunda tela do Questionário Utilizado

COMPETENCIAS DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIARIO

Perguntas Respostas 464 Configurações

2.Quais competências você precisa desenvolver no seu trabalho nos próximos cinco anos? *

	Sem respo...	Muito abai...	abaixo da ...	Um pouco ...	Na Média	Um pouco ...	Muito aci...
Expertise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
conhecim...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atenção a...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evitar riscos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foco no re...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter controle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na primeira tela de cada bloco de questões, apresentamos seis competências consideradas prototípicas dos três modelos de governança, Conforme Kruyen e Genugten (2020) que precisavam ser avaliadas pelos respondentes.

Na segunda questão da seção 3, implementamos um conjunto de perguntas que permitiu aos participantes avaliar suas competências. Na mesma seção, na questão 3, organizamos a pesquisa de modo que as competências adicionadas pelos respondentes fossem automaticamente incluídas nos blocos subsequentes. Por exemplo, se um participante listou "responsável" como uma competência que possuía na primeira pergunta da segunda seção, ele foi questionado nas questões 3 e 4 sobre o grau em que acreditava que precisava desenvolver essa competência para ser bem-sucedido em seu trabalho atual daqui a aproximadamente cinco anos.

Em cada um dos três grupos de perguntas, em ambas as seções do questionário, solicitamos que os respondentes avaliassem suas competências atribuindo uma pontuação em uma escala de sete pontos, que abrangia desde "muito abaixo da média" até "muito acima da média". No entanto, é importante destacar que a análise inicial dos dados revelou que os respondentes raramente utilizaram as opções de pontuação negativa na escala de resposta, conforme figura 6:

Figura 6 - Terceira tela do Questionário Utilizado

COMPETENCIAS DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIARIO

Perguntas Respostas 464 Configurações

6. *Quais competências você considera que utiliza de maneira adequada e que contribuem positivamente para o seu trabalho?*

Texto de resposta longa

7. *Quais competências você considera necessárias para ser bem sucedido no seu cargo em cerca de cinco anos* *

Texto de resposta longa

8. *Quais competências você considera que são agradáveis ou desagradáveis, mas que contribuem positivamente para o seu trabalho? Por favor, justifique sua resposta.* *

Texto de resposta longa

Enviar

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Adicionalmente, devido à diversidade de competências fornecidas pelos respondentes, optamos por não realizar uma análise individual dos padrões de

classificação (Kruyen; Genugten, 2020) de cada respondente. Em vez disso, nossa abordagem concentrou-se em explorar possíveis tendências e padrões no que diz respeito aos tipos de competências adicionadas, considerando a amostra como um todo.

Conforme Silva Júnior e Leão (2018) Para a pesquisa a ser desenvolvida, deve-se considerar o *software* Atlas Ti 23.0 como um recurso propício para o desenvolvimento de todas as etapas da Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), pois esperamos facilitar o trabalho de análise contribuindo para o estabelecimento de relações que culminaram no tratamento e inferência dos resultados. Contudo, o *software* não fez tudo sozinho, mas pode aperfeiçoar o trabalho auxiliando nas correlações e análises, a partir da correlação com o referencial teórico e os dados.

3.3.2 Pré-teste do Instrumento de Pesquisa

O pré-teste ocorreu em julho de 2023 e seguiu um protocolo padronizado, que incluiu um primeiro contato telefônico para convidar os participantes e agendar a aplicação dos instrumentos, realizada por meio do *Google Forms*. Uma vez obtido o consentimento, os instrumentos foram aplicados com dois Gerentes de Fórum, dez servidores da comarca de Cajazeiras/PB, sendo seis Oficiais de Justiça e quatro Técnicos judiciários.

Além disso, os instrumentos foram aplicados a um mestre em Administração Pública da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Paraíba, e a um doutorando em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), São Paulo, ambos envolvidos com a Administração Pública, mas que não faziam parte do escopo deste estudo.

Durante a aplicação, foram analisados aspectos como o conteúdo das questões, as implicações das perguntas com os procedimentos de tabulação e análise dos dados, a facilidade de preenchimento e o tempo necessário para as respostas.

O pré-teste dos instrumentos de pesquisa foi conduzido com o objetivo de garantir a adequação da linguagem, do formato e outros atributos aos requisitos do público-alvo, visando prevenir possíveis dificuldades em sua aplicação, conforme preconizado por Gil (2019). Nesta etapa, o formulário foi submetido a uma avaliação, sendo inicialmente administrado a um gestor do Fórum de Cajazeiras, Paraíba, com

experiência no campo da Gestão e conhecimento acerca da dinâmica da gestão de pessoas no Tribunal de Justiça. Dessa forma, foi identificada a necessidade de reduzir o número de perguntas para aumentar a eficiência, observar as reações dos respondentes a cada pergunta e analisar como uma pergunta e sua sequência afetam outras questões.

Os formulários foram diretamente aplicados aos respondentes em duas etapas, uma de pré-teste, e outra para validar a pesquisa, apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a concordância em participar da pesquisa, devidamente aprovado pelo Comitê de Ética de Pesquisa (CEP/USCS). Isso significou obter a aprovação da universidade e do comitê responsável pela avaliação (Creswell, 2014).

A pesquisa, teve o Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e CAAE 70498723.6.0000.5510, vinculada à Universidade Municipal de São Caetano do Sul e financiada por recursos próprios, sobre as competências dos servidores do Poder Judiciário. O parecer, identificado pelo número 6.173.733, proporcionou uma avaliação crítica e fundamentada sobre a ética e a viabilidade do projeto, contribuindo para garantir a integridade e conformidade com princípios éticos na condução da pesquisa.

Autorizada a pesquisa pelo Tribunal de Justiça da Paraíba, foi possível conduzir uma investigação sobre as competências dos funcionários públicos no contexto do poder judiciário brasileiro. A obtenção dessa autorização não apenas legitimou o estudo, mas também ressaltou a importância da colaboração e apoio da instituição judiciária na busca por um entendimento das competências para o efetivo funcionamento do serviço público judiciário.

As sugestões apresentadas pelos participantes foram incorporadas, a fim de prevenir potenciais desafios durante a aplicação dos instrumentos. O pré-teste permitiu cumprir as orientações de Gil (2019) relacionadas à validação e teste dos instrumentos de pesquisa.

De acordo com Gil (2019) O processo de desenvolvimento do instrumento para a técnica de levantamento (*survey*) envolve a etapa de elaboração e a subsequente validação de instrumentos, sejam por adaptação cultural ou direcionamento a um público específico. Assim, seguiram-se as fases de elaboração, revisão e síntese das sentenças utilizando o instrumento original como referência. Após essa etapa,

procedeu-se à avaliação semântica do instrumento por meio de pré-teste. A terceira fase consistiu na aplicação do instrumento de coleta de dados, seguida pela análise dos resultados obtidos. Essa fase envolveu a administração do instrumento aos participantes da pesquisa e, posteriormente, a avaliação e interpretação dos dados coletados, seguida pela análise (Dantas, 2007; Pelegrino, 2009; Pasquali, 2010).

3.4 Tratamento dos Dados e Análise

Os objetivos específicos desta pesquisa, compartilham a mesma forma de coleta de dados, são abordados de maneira similar em suas análises. Para atender aos objetivos, os dados coletados foram exportados e analisados com o suporte do *software* Atlas Ti 23.0. Os objetivos concentram-se na elaboração do instrumento, realizado por validação semântica. O objetivo que aborda a mensuração da relação entre as competências e os modelos de governança do Poder Judiciário brasileiro foi analisado de forma descritiva. Essa abordagem nas análises permite uma compreensão dos aspectos investigados na pesquisa.

Nesta etapa de análise dos dados, a partir do modelo teórico, foi adotado questionário on-line, como técnica para a coleta de dados e formatado no *Google Forms*, centradas no construto competência, foi feita a aplicação com a importação para o *software* Atlas Ti 23.0, a partir dos procedimentos de seleção e triagem das respostas; em seguida codificação e categorização.

Neste sentido, pretendeu-se a análise em duas etapas, a primeira corresponde a um processo de leitura integral das mensagens transcritas e uma subsequente sistematização em unidades temáticas, codificação de segmentos e geração de categorias (Santos, 2012). Na etapa seguinte de análise dos dados, foi utilizado o *software* Atlas Ti 23.0 para dar maior consistência aos dados levantados, seguindo o modelo teórico estabelecido.

Após a validação semântica das questões, o instrumento foi disponibilizado online por meio do sistema *Google Forms*. Durante a fase de verificação semântica, o sistema *Google Forms* foi escolhido como plataforma no teste piloto. Essa escolha evidencia a opção pela praticidade e acessibilidade proporcionadas por essa plataforma online para a coleta de dados durante a fase experimental do estudo.

A metrificação e codificação da pesquisa foram realizadas de acordo com um processo estruturado. Utilizou-se o software Atlas.ti para viabilizar a identificação das palavras-chave mais recorrentes presentes nas respostas dos participantes. Essas palavras-chave foram associadas ao entendimento delineado conforme Krusen e Genugten (2020),

A codificação das competências dos servidores públicos foi realizada com base em modelos de governança, buscando uma categorização das competências de acordo com esses modelos. Foi adotado um procedimento de codificação categorizados com base nos modelos de governança propostos, bem como nos conceitos adotados na literatura brasileira sobre o tema.

Optou-se por adotar uma codificação visando simplificar e conferir verificabilidade ao nosso procedimento de codificação. Para garantir a consistência e precisão, procedeu-se à comparação de nossa codificação e à análise das eventuais incongruências identificadas.

A análise dos dados coletados foi feita de forma sistemática, utilizando a análise de conteúdo como metodologia, conforme descrito por Bardin (2016). Esse processo de categorização das informações permitiu uma interpretação fundamentada dos resultados obtidos na pesquisa, contribuindo para compreensão das percepções dos servidores públicos em relação à administração pública tradicional e aos modelos de governança.

4.5 Discussões a Partir dos Dados Obtidos por Meio do Grupo Focal

O grupo focal é uma técnica amplamente empregada na coleta de dados em pesquisas qualitativas, através de interações em grupo entre os participantes, com o objetivo de discutir um tópico específico. Esta técnica se caracteriza por promover discussões direcionadas, conduzidas com a mediação de um moderador cuja função é facilitar a interação no grupo e garantir o foco no tema em questão, geralmente de 5 a 12 pessoas (Gil, 2019).

No contexto do Poder Judiciário, é essencial uma análise minuciosa das competências necessárias para o bom funcionamento do órgão. Conforme Quadro 7 - "Diretrizes para discussão do grupo focal" observou-se um conjunto de orientações elaboradas previamente para guiar interações durante grupo focal. Nessas

discussões buscou-se definir tópicos abordados e questões chaves a serem exploradas pelos participantes. Um roteiro para garantir que a discussão do grupo focal seja direcionada, produtiva e focada nos objetivos da pesquisa.

Quadro 7 - Diretrizes para discussão do grupo focal

Tópicos de discussão	Objetivos	Questões
Competências	Análise das competências necessárias na Administração Pública	Os senhores estão de acordo com os resultados obtidos, baseado em suas experiências?
Modelos de Governança adotados	Identificar o modelo de governança adotado pelo setor judiciário.	Os modelos de governança relacionados à administração Pública apresentados nos resultados correspondem à realidade?
Relação das competências dos funcionários Públicos do Poder Judiciário e os modelos de Governança	Identificar os elementos promotores e dificultadores da formação das competências no setor judiciário.	Os elementos identificados na formação das competências no setor judiciário são perceptíveis ao funcionário público?
	Esclarecer o nível de alinhamento e desalinhamento das competências identificadas do setor público brasileiro diante do modelo de governança;	As correlações apresentadas nos resultados entre as competências e os modelos de governança organizacionais correspondem à realidade? Existem outras que não foram levantadas por esta pesquisa?

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O primeiro tópico de discussão propõe uma reflexão sobre essas competências, visando validar os resultados obtidos com base nas experiências dos participantes. A questão central é se os resultados refletem com precisão as competências exigidas na administração pública, de acordo com a percepção dos envolvidos.

O segundo tópico busca identificar o modelo de governança utilizado pelo setor judiciário e se os modelos apresentados nos resultados correspondem à realidade observada pelos participantes. No terceiro tópico, esta discussão visa elucidar a relação entre modelos de governança e a gestão pública, fornecendo insights sobre possíveis lacunas ou alinhamentos entre teoria e prática.

O Grupo focal foi realizado na DIGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas, do Tribunal de Justiça da Paraíba, tendo o número mínimo de participantes. Foi feito o convite a servidores de outros setores, mas tendo em vista intempéries da carga de trabalho não obtivemos outros participantes. Feita a abertura de praxe, foi lido os questionamentos a serem discutidos de acordo com as questões listadas no quadro 16, onde eles discutiram cada indagação. Esses resultados suscitaram tópicos de discussão que foram resumidos e compartilhados com o grupo de profissionais, no Tribunal de Justiça da Paraíba, com formação em curso superior, que possuem experiência e conhecimentos na área de gestão de organizações públicas que permitiu desvelar o fenômeno estudado.

A reunião começou com a apresentação dos objetivos, regras de participação e das questões de pesquisa definidas em um roteiro pré-determinado (conforme quadro 7), até que os dados necessários foram obtidos (Gil, 2019). Assim, o grupo focal foi utilizado como mecanismo para estabelecer a confiabilidade e validade de conteúdo ou instrumentos de medição usados na coleta de dados (Masadeh, 2012).

Durante a sessão, foi conduzida uma discussão aberta com o grupo para coletar opiniões, experiências e conhecimentos relacionados ao tópico em questão. Onde foi estabelecida a pauta da reunião com a apresentação dos resultados coletados. Apesar de não ter havido em nenhum momento discussões acirradas sobre o tema pode-se observar o interesse em opinar sobre o conteúdo e assim garantiu-se a democratização na participação.

O grupo focal analisou os dados obtidos e evidenciou que concorda com os resultados apresentados, fundamentando-se em suas próprias experiências. Nesse contexto, as discussões destacaram uma relação direta entre as competências e os resultados alcançados:

Eu acho que um rol de competência aqui, com relação a cada abordagem dessa, cada modelo de gestão, eu acho que está adequado. Eu achei só na última coluna aí, que fala do modelo de nova governança pública, eu achei um pouco extensa o número de competências, né?" (Participante 3). "Essa competência aqui de gestão, né? Gestão, só gestão, eu acho que ela está muito aberta, está específica, né? Está solta, exatamente (Participante 3).

Quem sabe ouvir. (...) Isso, o saber ouvir, exatamente. Tudo está dentro dessa competência de atender ao público. (participante 1).

Esses trechos indicam que os participantes concordam com a completude e importância do mapeamento das competências, baseados em suas experiências. Os funcionários públicos podem ter conhecimento empírico das competências, mas podem não compreender cientificamente o significado dessas competências em relação às suas rotinas de trabalho.

Os dados relativos à administração pública, conforme retratados nos resultados, refletem a realidade das competências no âmbito do setor judiciário. Como observado:

Penso que você poderia até incorporar algumas competências dessas outras... (Participante 5).

Sintetizar e ajustar... Porque eu acho que tem umas aqui que estão ligadas a outras. Elas chegam a estar juntas, assim, falando a mesma coisa. (Participante 1)

a gente pode tentar resumir um pouquinho mais. (...) Porque existem competências que podem ser agregadas em cada um dos modelos. (participante 3).

Conforme indicado nas discussões durante a reunião, há uma avaliação crítica em relação à extensão do número de competências no modelo de nova governança pública, sugerindo a possibilidade de inclusão de outras competências. Os elementos identificados na formação das competências no setor judiciário são observáveis pelos funcionários públicos, embora de maneira empírica:

Eu acho que o conhecimento é empírico, eles sabem, fazem, mas não sabem cientificamente o que aquilo significa, por exemplo" (Participante 3).
 "Assim, de uma maneira bem grosseira. Então, eles sabem o que tem que fazer, mas identificar que aquilo que eles fazem é uma competência, eu acredito, considerando a ciência, acho que eles não sabem ainda (Participante 2).

Porque normalmente quando a gente ingressa nos quadros do tribunal, a gente recebe as orientações, como é nessas rotinas que a gente vai desenvolver, mas a gente não consegue visualizar de maneira clara qual é a competência que se relaciona com aquela rotina que a gente desenvolve no dia a dia, trabalho que é desenvolvido no dia a dia (Participante 1).

Esses trechos indicam que os funcionários públicos podem ter conhecimento empírico das competências, mas podem não compreender cientificamente o significado dessas competências em relação às suas rotinas de trabalho.

As relações apontadas nos resultados entre as competências e os modelos de governança organizacionais são condizentes com a realidade de acordo com os participantes do grupo focal e não mencionaram competências adicionais que não foram abordadas nesta pesquisa, Mas não concordaram totalmente com a nomenclatura das apresentadas.

Está bem completo... Eu, assim, acho muito importante, quando você conclui esse trabalho (Participante 2).

Incluir, né? Incluir algumas delas, algumas que... O rol está tão bem-feito, então, que ela vai identificar de maneira assim. As primeiras listas, eu acredito, estão bem completas. Eu pensei que não precisasse focar tanto, porque está tudo incrível. (participante 5)

“Você pode congrega algumas competências que têm, mais ou menos, algumas características comuns” (Participante 1).

Não há uma declaração direta que refute se as relações apresentadas nos resultados entre as competências e os modelos de governança organizacionais correspondem à realidade. Mas nas discussões se foi questionado a extensão do número de competências e em possíveis ajustes a serem feitos.

A metodologia do grupo focal envolveu a realização de discussões entre os participantes sobre as competências dos servidores do Poder Judiciário, relacionadas aos diferentes modelos de governança organizacional. Os participantes foram convidados a analisar e discutir as competências apresentadas nos resultados, expressar concordância ou discordância com essas competências e oferecer sugestões para possíveis ajustes.

Além disso, houve uma reflexão sobre a percepção dos funcionários públicos em relação às competências identificadas e a sua aplicabilidade no contexto do setor judiciário. O grupo focal também abordou a importância do conhecimento empírico dos funcionários em relação às competências e a necessidade de uma compreensão mais clara e científica dessas competências no ambiente de trabalho.

Assim, o grupo focal se revela como uma ferramenta de grande valia para a compreensão do modelo híbrido de governança presente. Ao propiciar discussões, partilha de experiências e insights, entre os servidores que fizeram parte do grupo, ele contribui significativamente para enriquecer a análise das competências e práticas existentes neste contexto específico.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, discutem-se os resultados obtidos na pesquisa por meio de questionários semiestruturados, utilizando uma abordagem qualitativa para explorar novas dimensões do construto investigado. Os resultados, relacionados às competências dos funcionários públicos e aos modelos de governança, são apresentados de forma sistemática, destacando o conteúdo e os dados coletados por meio de abordagens qualitativas.

4.1 Características do Locus da Pesquisa

A população objeto deste estudo é composta pelos servidores no âmbito do Poder Judiciário da Paraíba, os quais estão distribuídos em diferentes níveis técnicos e superiores. Esta população totaliza 3.755 indivíduos, em que se obteve 469 respostas, após a exclusão de 5 deles devido à incongruência nas respostas. Destes 469 indivíduos que responderam, quatro respostas foram submetidas e excluídas devido conter palavras de baixo calão e ao teor ofensivo, e não fornecimento de informações relacionadas ao tema de estudo, bem como, à ausência de identificação adequada.

Os formulários foram distribuídos ao total de servidores em cada categoria, o que é representativo frente às diferentes categorias de servidores envolvidos no estudo, conforme quadro 8.

Quadro 8 - Categoria de servidores

Analistas judiciários
Técnicos judiciários
Assessores jurídicos
Oficiais de justiça
Magistrados

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A taxa de resposta à pesquisa foi considerada satisfatória, resultando em dados provenientes de 464 servidores públicos que compuseram a amostra final. É relevante notar que a distribuição dos formulários ocorreu durante um período de transição, no Tribunal de Justiça da Paraíba, quando houve a mudança do sistema de e-mail funcional do programa *firefox* para o *Gmail do Google*. Esse contexto pode ter introduzido desafios adicionais, como a dificuldade de o servidor acessar o novo e-mail, afetando o acesso aos formulários enviados.

Assim, a coleta de dados, portanto, ocorreu em um contexto dinâmico, onde as transformações no ambiente de trabalho podem ter impactado a participação dos servidores na pesquisa. A transição do sistema de e-mail foi considerada ao interpretar os resultados, uma vez que a adaptação a essa mudança pode ter afetado a disponibilidade dos servidores em participar ativamente do levantamento de dados.

4.2 Respondentes da Pesquisa

A Tabela 1 oferece uma caracterização dos sujeitos da pesquisa, destacando aspectos relacionados ao gênero, idade e tempo de serviço.

Tabela 1 - Dados Demográficos dos Sujeitos da Pesquisa

Gênero	Frequência absoluta	Frequência Relativa
Masculino	223	48,1 %
Feminino	241	51,9%
Idade	Frequência absoluta	Frequência Relativa
até 30 anos	5	1,1%
Entre 31 e 40 anos	79	17,1%
Entre 41 e 50 anos	166	35,8%
Entre 51 e 60 anos	182	39,2%
Entre 61 e 65 anos	25	5,4%
Mais de 65 anos	7	1,5%
Tempo de Serviço	Frequência absoluta	Frequência Relativa
0-4	29	6,3%
5-10	70	15,1%
11-15	49	10,6%
16-20	59	12,8%
21-25	163	35,1%
26-30	72	15,6%
31-35	8	1,8%
Mais 35 anos	14	3,0%
Total	464	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

No que se refere ao gênero, a distribuição revela uma relativa paridade, com 223 participantes identificados como masculinos, representando 48,1%, e 241 como femininos, totalizando 51,9%. Ao observar a faixa etária, a tabela evidencia uma amplitude significativa, com destaque para o grupo entre 41 e 60 anos, representando 39,2% do total.

Essa concentração indica uma presença marcante de experiência e maturidade na amostra. Quanto ao tempo de serviço, a distribuição variada destaca que a maioria dos participantes, 35,1%, acumula entre 21 e 25 anos de experiência, fornecendo uma base sólida de conhecimento que pode influenciar de maneira significativa nas dinâmicas organizacionais.

O segundo aspecto da tabela é a análise do tempo de serviço dos participantes. Os dados indicam uma distribuição diversificada, com 15,6% dos participantes acumulando entre 26 e 30 anos de serviço, enquanto outros 15,1% têm entre 0 e 4 anos de experiência. A inclusão de categorias específicas, como "Mais de 35 anos" com 3,0%, destaca a importância de contemplar toda a gama de experiências profissionais.

Portanto, A distribuição de gênero é quase igualitária. A maioria dos participantes está na faixa etária entre 31 e 60 anos, representando 75% do total, que demonstra uma maturidade a ser considerada. Quanto ao tempo de serviço, a maioria dos participantes tem entre 21 e 30 anos. Essa caracterização minuciosa dos sujeitos da pesquisa proporciona uma base sólida para a interpretação dos resultados, permitindo considerar não apenas as diferenças demográficas, mas também os diversos contextos profissionais que podem moldar as percepções e contribuições dos participantes.

4.3 Resultados Obtidos

Percorreu-se separadamente a lista de competências codificadas preliminarmente, com base em Krueger e Genugten (2020), se aplicável, de acordo com um ou mais modelos de governança. A descrição de competências define o comportamento esperado dos indivíduos no trabalho. Organizações têm suas próprias competências, enquanto as pessoas possuem conjuntos de competências que podem

ser trocadas e aproveitadas pela organização, segundo Dutra et al. (2019) e Costa; Alves Filho (2021).

O objetivo era aproximar-se o máximo possível das descrições dos modelos de governança, também na literatura nacional. Realizou-se a análise das competências listadas, examinando cada uma separadamente e, quando pertinente, associando-as aos modelos de governança correspondentes. Além disso, as competências foram codificadas preliminarmente, quando necessário, para facilitar a compreensão e interpretação dos resultados. Esse processo permitiu uma abordagem estruturada para identificar as relações entre as competências individuais e os diferentes modelos de governança.

Alguns respondentes sugeriram várias competências em uma única seção podendo indicar uma possível ambiguidade ou falta de clareza na estrutura do formulário. Mas ao analisar de forma mais detalhada, contribuiu-se para a pesquisa, pois a inclusão de múltiplas competências em uma única resposta pode refletir uma variação na importância atribuída a essas competências, indicando que diferentes respondentes podem ter perspectivas divergentes sobre quais competências são mais relevantes para seu cargo.

Além disso, foi observado que diversos respondentes incluíram as mesmas competências nas perguntas posteriores do formulário, mesmo após tê-las classificado na segunda seção. Esse padrão de inclusão subsequente dessas competências foi identificado e considerado durante a análise dos resultados da pesquisa

Usando um procedimento de codificação, tentou-se categorizar as competências com base nos modelos de governança, conforme Krueger e Genugten (2020), bem como nos conceitos adotados na literatura brasileira (Brandão, 2009; Bresser-Pereira, 2015; Dutra, 2019; Bispo, 2020; Freitas; Odelius, 2022). Para isso, busca-se o entendimento compartilhado com base no “estado da arte” destes modelos de governança.

A observação de que alguns respondentes listaram múltiplas competências em uma única seção do questionário destaca desafios metodológicos e fornece informações sobre a percepção das competências pelos respondentes. Isso ressalta a importância de projetar questões claras e estruturadas e conduzir uma análise cuidadosa dos dados para compreender completamente as nuances das respostas.

Isso fornece sólida evidência de que a estrutura de classificação que se adota tem relevância prática, uma vez que a maioria dos respondentes reconheceu e aplicou essas competências de forma consistente em seus respectivos contextos.

De modo preeminente, o fato de que uma maioria expressiva dos respondentes incorporou competências que estão inequivocamente relacionadas com os distintos modelos de governança. Este achado robusto insinua, de maneira inquestionável, a validade e pertinência intrínseca da estrutura de classificação adotada.

É relevante destacar que, através da aplicação metódica da análise de conteúdo (Bardin, 2016) o processo de categorização das informações se revelou sistemático, resultando em uma interpretação fundamentada dos resultados obtidos a partir da pesquisa.

Esta abordagem substantia a importância prática e aplicável da estrutura classificatória adotada, apontando para o cenário da governança. reconhecer a singularidade da avaliação, haja vista sua fundamentação em uma única fonte de dados. Subsequentes investigações poderiam enriquecer a metodologia ao incorporar análises provenientes de diversas fontes, enquanto simultaneamente ponderam a viabilidade da implementação de estratégias de desenvolvimento individualizadas para cada competência identificada.

As competências consideradas adicionais ou não tradicionalmente relacionadas aos modelos de governança foram organizadas em grupos significativos. Isso implica que há uma diversidade de competências necessárias para enfrentar os desafios contemporâneos na administração pública, que não podem ser simplesmente categorizadas em uma dessas abordagens tradicionais. Conforme podemos observar nos tópicos seguintes.

4.3.1 Competências desenvolvidas pelos servidores no trabalho atual

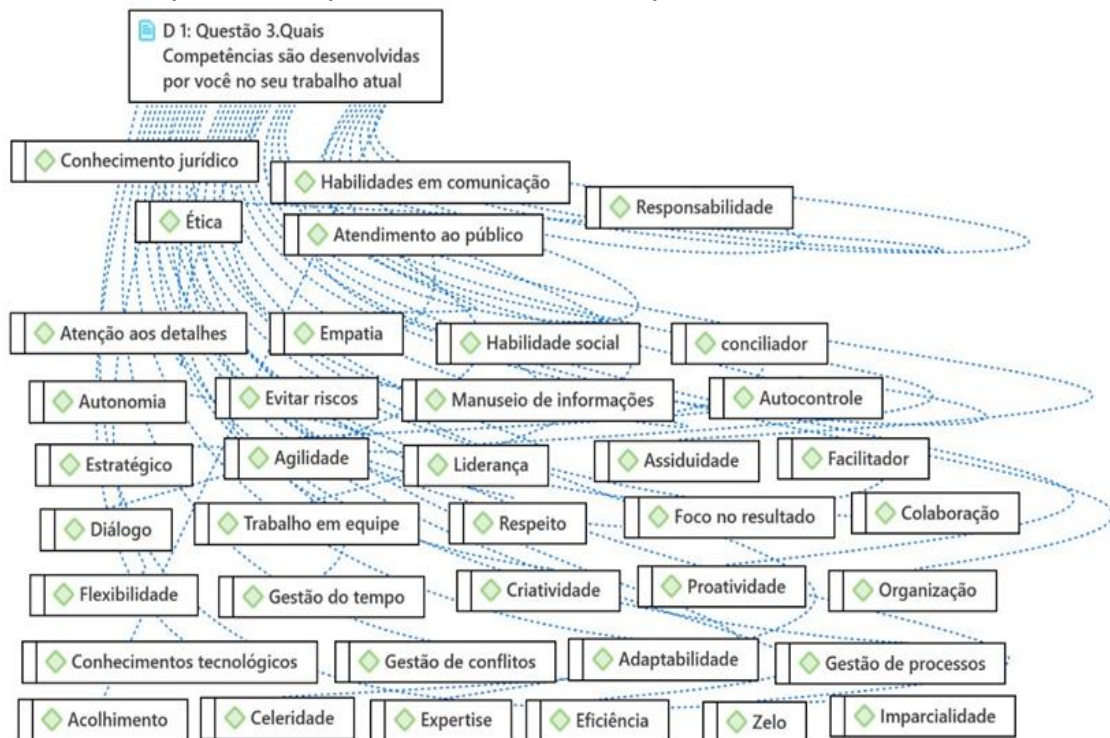
O quadro 9 fornece informações sobre a adição de competências por parte dos respondentes em relação a questão 03: Quais Competências são desenvolvidas por você, no seu trabalho atual? Pode ser observado que o quadro 9 e figura 7 apresentam dados das competências adicionadas pelos respondentes. A abordagem adotada destaca a diversidade das competências identificadas pelos participantes do estudo.

Quadro 9 - Dados absolutos das Competências que são desenvolvidas pelos servidores no trabalho

Competências que são desenvolvidas pelos servidores no trabalho	
Conhecimento jurídico	51
Habilidades em comunicação	45
Empatia	30
Responsabilidade	30
Ética	28
Atendimento ao público	25
Habilidade social	23
Expertise	18
Trabalho em equipe	18
Atenção aos detalhes	15
Foco no resultado	15
Agilidade	14
Acolhimento	13
Estratégico	13
Evitar riscos	13
Flexibilidade	13
Autocontrole	12
Manuseio de informações	12
Criatividade	10

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Figura 7 - Competências que são desenvolvidas pelos servidores no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

No quadro 9 e na figura 7 destaca-se o “Conhecimento Jurídico”, com um índice de ocorrência de 51 indicações, indicando a relevância. As Habilidades em Comunicação aparecem, com um índice de 45, a Empatia e a Responsabilidade surgem em seguida, ambas com um índice de 30, Ética (28) e Atendimento ao Público (25), Habilidade Social (23), Expertise (18) e Trabalho em Equipe (18). Outras competências como Atenção aos Detalhes (15), Foco no Resultado (15), Agilidade (14), Acolhimento (13), Estratégico (13), Evitar Riscos (13), Flexibilidade (13), Autocontrole (12), Manuseio de Informações (12) e Criatividade (10) completam o panorama, destacando a diversidade de habilidades valorizadas pelos respondentes em seus respectivos contextos de trabalho.

4.3.2 Competências que os servidores consideram necessárias para ser bem-sucedido no cargo que ocupam

A análise foi centrada nas competências necessárias para alcançar sucesso no cargo atual, revelando uma ampla distribuição. O "conhecimento jurídico" emergiu como a competência predominantemente destacada, conforme evidenciado no Quadro 10.

Quadro 10 - Dados absolutos das Competências que os servidores consideram necessárias para ser bem-sucedido no cargo que ocupam

Competências que os servidores consideram necessárias para ser bem-sucedido no cargo atual	
Conhecimento Jurídico	123
Habilidade de comunicação	75
Criatividade	53
Responsabilidade	49
Habilidade social	41
Empatia	39
Foco no resultado	34
Controle	31
Conhecimentos Tecnológicos	25
Expertise	24

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os resultados obtidos, conforme quadro 10, revelam que as competências mais indicadas foram "conhecimentos jurídicos" (123), demonstrando uma forte expertise na área legal. A habilidade de comunicação também se destaca, atingindo uma

frequência de 75. Além disso, o respondente apresenta uma combinação equilibrada de competências, com frequências expressivas em criatividade (53), empatia (39) e habilidade social (41), sugerindo uma abordagem colaborativa e inovadora no ambiente de trabalho.

4.3.3 Competências que contribuem positivamente para o trabalho do funcionário público em seu cargo atual

Em relação às competências utilizadas de maneira adequada e que contribuem positivamente para o trabalho, sugere-se uma diversificação significativa, com especial ênfase na competência "responsabilidade", observadas no quadro 11.

Quadro 11 - Dados absolutos das Competências dos servidores que usadas de maneira adequada contribuem positivamente para o seu trabalho

Competências que os servidores consideram que usadas de maneira adequada contribuem positivamente para o seu trabalho	
Responsabilidade	126
Empatia	100
Ética	95
Manuseio das informações	49
Acolhedor	41
Conhecimentos jurídicos	39
Habilidades comunicativas	31
Saber lidar com o público	31
Atenção aos detalhes	14
Comprometimento	12
Criatividade	12
Expertise	12
Flexibilidade	12
Conhecimento tecnológicos	10
Foco no resultado	10
Agilidade	9
Eficiência	8
Evitar risco	8
Facilitador	8
Habilidade social	8
Autocontrole	7
Respeito	7
Trabalho em equipe	7
Estratégia	6
Paciência	5
Proatividade	4
Conciliador	3
Diálogo	3
Liderança	3
Zelo	3
Celeridade	2
Gestão do tempo	2

Imparcialidade	2
Sigilo	2
Adaptabilidade	1
Assiduidade	1
Mediação	1
Presteza	1
Probidade	1
Resiliência	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O quadro 11 oferece a percepção pelos servidores em relação às competências que impactam positivamente suas atividades laborais. A diversidade dessas competências reflete a complexidade e as diversas facetas do ambiente de trabalho, destacando a necessidade de uma gama ampla de habilidades e qualidades para o sucesso profissional no contexto descrito.

Entre essas competências, observam-se aspectos-chave, como “responsabilidade”, “ética” e “comprometimento”, indicando uma valorização significativa de princípios fundamentais no ambiente de trabalho. A inclusão de competências, como “empatia”, “habilidades comunicativas” e “saber lidar com o público”, sugere a importância atribuída nas interações sociais.

4.3.4 Competências na visão dos servidores que consideram necessárias para ser bem-sucedido no seu cargo em cerca de cinco anos.

Ao abordar as competências necessárias para o futuro profissional em cerca de cinco anos, mantém a tendência de diversidade, mas evidencia-se a importância da "Responsabilidade e Conhecimento Jurídico", conforme sugere o quadro 12.

Quadro 12 - Competências na visão dos servidores que consideram necessárias para ser bem-sucedido no seu cargo em cerca de cinco anos

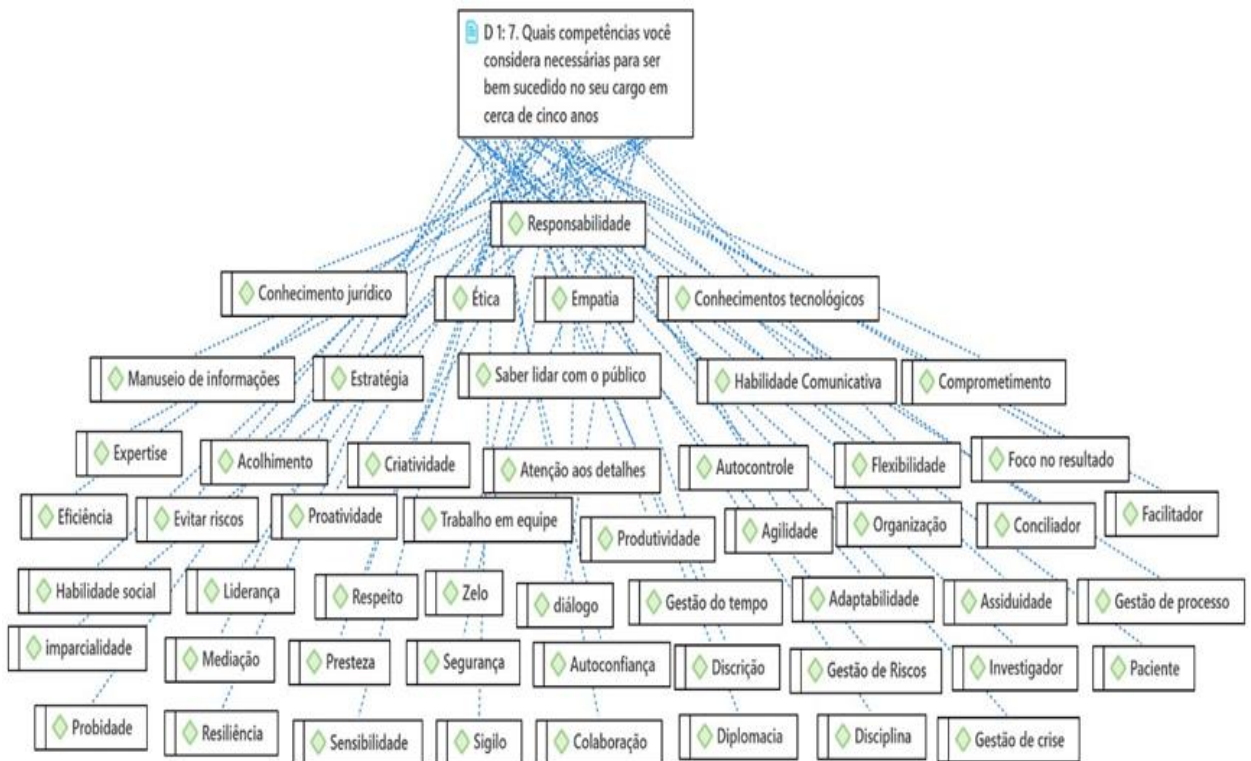
Competências na visão dos servidores que consideram necessárias para ser bem-sucedido no seu cargo em cerca de cinco anos	
Responsabilidade	104
Conhecimento jurídico	91
Ética	67
Empatia	51
Conhecimentos tecnológicos	47
Manuseio de informações	47
Estratégia	33
Saber lidar com o público	33
Habilidade Comunicativa	27
Comprometimento	19
Expertise	19
Acolhimento	18

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No quadro 12 destaca-se competências como "Responsabilidade", "Conhecimento Jurídico", "Ética", "Empatia", "Conhecimentos Tecnológicos", o "Manuseio de Informações", "Estratégia", o "Saber Lidar com o Público", "Habilidade Comunicativa", "Comprometimento", "Expertise", "Acolhimento" e "Criatividade". Cada uma dessas competências é considerada pelos servidores como essencial para o sucesso em suas funções nos próximos cinco anos.

A figura 8 representa visualmente as competências que os servidores utilizam de maneira adequada e contribuem positivamente para o seu trabalho, resultando em uma contribuição positiva para o seu desempenho no ambiente de trabalho. Nessa representação gráfica, são destacadas e categorizadas as competências específicas que se mostraram eficazes e benéficas para as atividades laborais dos servidores. A figura oferece uma visualização clara e organizada dessas competências essenciais, destacando a importância e a variedade de habilidades que contribuem positivamente para o desempenho eficaz dos servidores em seus papéis profissionais.

Figura 8 - Competências que os servidores usam de maneira adequada e contribuem positivamente para o seu trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

Essas competências abrangem uma gama diversificada, incluindo "Responsabilidade", "Conhecimento Jurídico", "Ética", "Empatia", "Conhecimentos Tecnológicos", "Manuseio de Informações", "Estratégia", "Saber Lidar com o Público", "Habilidade Comunicativa", "Comprometimento", "Expertise", "Acolhimento" e "Criatividade".

4.3.5 Competências que os servidores consideram agradáveis e que contribuem para o trabalho

O quadro 13 apresenta uma lista de competências avaliadas em termos de sua contribuição para o ambiente de trabalho, expressas em números de avaliação. A habilidade de "Saber lidar com o público" é a competência mais destacada, com 65 pontos, indicando sua alta importância. Assim, o quadro 13 sugere competências agradáveis para o trabalho.

Quadro 13 - Dados absolutos das Competências que os servidores consideram agradáveis que contribuem para o trabalho

Competências que os servidores consideram agradáveis que contribuem para o trabalho	
Saber lidar com o público	65

Empatia	63
Responsabilidade	58
Conhecimentos jurídicos	40
Habilidade comunicativa	27
Habilidade social	23
Acolhimento	21
Trabalho em equipe	20
Manuseio das informações	18
Segurança	18
Conhecimentos tecnológicos	16
Ética	16
Compromisso	14
Autocontrole	13
Atendimento ao público	12
Foco no resultado	12
Flexibilidade	11
Agilidade	10

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os participantes elencaram competências que julgam como agradáveis para o seu desempenho profissional. Embora a justificativa para tais escolhas tenham sido solicitada, observou-se que menos de vinte por cento dos respondentes a forneceram. No entanto, estabelece-se uma correlação direta com a Questão 03, a qual demandava a identificação de competências essenciais para o avanço profissional futuro.

Em seguida, "Empatia" e "Responsabilidade" são competências bem avaliadas, com 63 e 58 pontos, respectivamente. Outras competências como "Conhecimentos jurídicos", "Habilidade comunicativa" e "Habilidade social" também são mencionadas, evidenciando áreas específicas valorizadas no contexto profissional. O quadro fornece uma visão quantitativa das preferências em competências, auxiliando na compreensão das prioridades no ambiente de trabalho.

Entre as competências consideradas positivas estão: "Saber lidar com o público", "Empatia", "Responsabilidade", "Conhecimentos Jurídicos", "Habilidade Comunicativa", "Habilidade Social", "Acolhimento", "Trabalho em Equipe", "Manuseio das Informações", "Segurança", "Conhecimentos Tecnológicos", "Ética", "Compromisso", "Autocontrole", "Atendimento ao Público", "Foco no Resultado", "Flexibilidade" e "Agilidade". Essa representação sugere competências que os servidores valorizam, oferecendo insights sobre as percepções dos profissionais em relação às habilidades que impactam seu desempenho e satisfação no ambiente de trabalho.

O quadro 13 proporciona uma visão das habilidades e atributos que são percebidos como positivos pelos colaboradores, delineando assim fatores essenciais que contribuem para a melhoria do ambiente profissional. Através dessa visualização, torna-se possível compreender quais competências são valorizadas pelos servidores, estabelecendo uma base para a promoção de práticas e políticas que reforcem esses aspectos positivos e impulsionem um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

4.3.6 Conceitos das Competências adicionadas pelos respondentes

Conceitos das Competências adicionadas pelos respondentes, conforme o quadro 14. A questão agora é até que ponto essas competências podem ser vinculadas predominantemente a um determinado modelo de governança pública específico considerada sua contextualização.

Quadro 14 - Conceitos das Competências adicionadas pelos respondentes

Conciliação	Habilidade de mediar conflitos e encontrar soluções consensuais.
Imparcialidade	Capacidade de agir de forma neutra e imparcial, sem favorecimentos.
Adaptabilidade	Capacidade de se ajustar e responder de forma flexível a mudanças.
Colaboração	Capacidade de trabalhar em equipe e cooperar com outros profissionais.
Transparência	Prática de agir de forma clara e aberta, comunicando informações de forma acessível e compreensível.
Resiliência	Capacidade de lidar com adversidades e superar desafios de forma positiva.
Empatia	Habilidade de compreender e se colocar no lugar do outro, demonstrando sensibilidade e compreensão.
Proatividade	Capacidade de antecipar problemas e agir de forma preventiva e assertiva.
Ética	Prática de agir de acordo com princípios morais e valores éticos.
Agente de Inteligência	Capacidade de coletar, analisar e interpretar informações de forma estratégica para tomada de decisões.
Liderança	Capacidade de influenciar e motivar pessoas em direção a objetivos comuns.
Negociação	Habilidade de buscar acordos e soluções vantajosas para todas as partes envolvidas.
Planejamento	Capacidade de estabelecer metas, estratégias e ações para alcançar resultados desejados.
Adaptabilidade	Capacidade de se ajustar e responder de forma eficaz a mudanças e desafios no ambiente de trabalho
Inovação	Habilidade de introduzir novas ideias, processos ou tecnologias para melhorar a eficiência e eficácia organizacional
Equilíbrio	Busca por uma distribuição equitativa de recursos, responsabilidades e decisões para garantir a eficácia e a justiça no ambiente de trabalho
Conciliação	Capacidade de mediar conflitos e encontrar soluções que atendam aos interesses de todas as partes envolvidas

Imparcialidade	Princípio de agir de forma neutra e imparcial, sem favorecer nenhum grupo ou indivíduo em detrimento de outros
Flexibilidade	Capacidade de se adaptar a diferentes situações e contextos, mantendo a eficiência e a eficácia nas atividades
Comunicação Eficaz	Habilidade de transmitir informações de forma clara, objetiva e compreensível, promovendo a colaboração e o entendimento mútuo
Gestão de Riscos	Capacidade de identificar, avaliar e gerenciar os riscos envolvidos nas atividades organizacionais, visando a prevenção de problemas e a promoção da segurança
Habilidades Sociais	Competência em estabelecer e manter relações interpessoais positivas, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso
Facilitação	Habilidade de auxiliar e promover a realização de atividades em grupo, facilitando a comunicação e a tomada de decisões coletivas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No quadro 14, apresentam-se competências acrescentadas pelos participantes. Essas competências incluem características, desde habilidades cognitivas, como “Comunicação eficaz” até atributos comportamentais, como “adaptabilidade”, “planejamento”. A inclusão de características como honestidade, “imparcialidade” e “ética” sugere uma preocupação moral, destacando a importância de valores fundamentais na execução das atividades relacionadas à governança pública.

As competências mencionadas são diversas e abrangem aspectos tanto técnicos quanto interpessoais, indicando a possibilidade de que elas sejam relevantes em diferentes contextos e modelos de governança. Por exemplo, a proatividade pode ser valorizada em um modelo híbrido que exige respostas rápidas e adaptação a mudanças, enquanto a “negociação” pode ser considerada fundamental em qualquer modelo nas tomadas de decisão.

O quadro 14 proporciona uma visão detalhada das competências identificadas pelos respondentes, remetendo assim a um modelo híbrido de governança, pois a análise permitirá uma compreensão mais clara de como as competências se alinham ou diferem em contextos distintos de modelos de governança pública já existentes e assim contribuem para superar desafios de gestão pública.

Através dessa análise, é possível observar os modelos de administração pública presentes no contexto brasileiro e as competências que esses modelos demandam dos gestores e servidores públicos. Diante desse panorama, torna-se relevante considerar o Modelo de Governança Híbrido, refletindo sobre como as competências identificadas contribuem para a adaptabilidade necessárias no contexto

do Poder Judiciário. Sublinhando a influência do ambiente político e social na valorização de habilidades específicas em cada modelo

O termo “híbrido” escolhido para a quarta categoria da análise de conteúdo desta tese, relaciona-se de modo amplo a processos coletivos de interação de atitudes, valores, mentalidades e suas expressões organizacionais. Isso remete a um processo de identificação simultânea de competências anteriormente distintas que resulta em uma nova configuração a partir do encontro dessas culturas e competências. A noção de hibridização diz respeito a formas de interação cultural que implicam a combinação e justaposição de elementos como produtos ou tecnologias de diferentes épocas (Chu; Jr. Wood, 2008).

4.3.7 Competências distribuídas em relação aos modelos de Governança Pública

A diversidade das competências reflete nuances inerentes às atividades administrativas no âmbito do Tribunal de Justiça da Paraíba. A abordagem adotada para sintetizar os dados revela não apenas a amplitude das competências, mas também destaca padrões e inter-relações que podem ser relevantes para dinâmica organizacional

O modelo de administração pública tradicional é baseado na burocracia, na hierarquia, no controle, na legalidade, na impessoalidade e na estabilidade. As competências que esse modelo valoriza são, por exemplo, "o conhecimento jurídico, a assiduidade, conhecimentos tecnológicos, expertise"

A nova gestão pública é inspirada na administração privada, na competição, na descentralização, na flexibilidade e na responsabilização. As competências que esse modelo valoriza são, por exemplo, "colaborativo, o foco no resultado, a gestão de processos, a gestão de riscos e o gerenciamento de tempo".

Na nova governança pública a orientação visa a participação, a colaboração, a transparência, a coprodução e a inovação. As competências que esse modelo valoriza são, por exemplo, a abertura, o acolhimento, a análise de dados, a assertividade, a confiança, o diálogo, a diplomacia, a empatia, a mediação, as habilidades de comunicação, as habilidades de negociação, as habilidades sociais e o trabalho em equipe

No quadro 15, é possível perceber especificidades requeridas pelos modelos de governança. Isso não apenas fornece uma compreensão das habilidades demandadas, mas também destaca a importância de ajustar as competências necessárias de acordo com a natureza e os desafios específicos da administração pública. Nesse contexto, a consideração do Modelo de Governança se torna necessário para entender como as competências identificadas podem ser aplicadas de maneira eficaz em ambientes que incorporam elementos de diferentes abordagens de governança pública no setor judiciário.

Quadro 15 - Competências pertinentes a cada modelo

Competências do Modelo da Administração Pública Tradicional	Competências do Modelo da Nova Gestão Pública	Competências do Modelo da Nova Governança Pública	Competências do Modelo Híbrido Governança
Análise de Dados	Colaborativo	Respeito	Imparcialidade
Assertividade	Controle	Acolhimento	Flexibilidade
Assiduidade	Eficiência	Adaptabilidade	Probidade
Atenção aos Detalhes	Foco no Resultado	Alta Sensibilidade	Celeridade
Conhecimento Jurídico	Gestão de Riscos	Bom senso	Mediação
Conhecimentos Tecnológicos	Habilidades de Comunicação	Competitividade	Ética
Disciplina	Habilidades de Negociação	Compromisso	Agilidade
Ética	Habilidades Sociais	Conciliador	Evitar Riscos
Hierarquia	Produtivo	Tático	Sigilo
Pontualidade	Resolutividade	Cordialidade	Respeito
Zelo	Responsabilidade	Saber Lidar com o Público	Agente de Inteligência
	Urbanidade	Resiliência	Comprometimento
		Diplomacia	Presteza
		Disponibilidade	Proatividade
		Empatia	Ser Diligente
		Estratégico	Urbanidade
		Feedback	Resiliência
		Flexibilidade	Coerente
		Gestão de Conflitos	
		Gestão de Processos	
		Impulsionador	
		Inovador	
		Manuseio das Informações	
		Paciência	
		Trabalhar em Equipe	
		Proatividade	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O Quadro 15 apresenta competências pertinentes a diferentes modelos de administração pública. Cada coluna corresponde a um modelo específico:

Administração Pública Tradicional, Nova Gestão Pública, Nova Governança Pública e Modelo Híbrido de Governança. Cada linha lista competências associadas a cada modelo. Por exemplo, na coluna "Competências do Modelo da Administração Pública Tradicional", são mencionadas competências como Hierarquia, Ética e Assiduidade.

Na coluna "Competências do Modelo da Nova Gestão Pública", destacam-se competências como Colaborativo, Controle e Eficiência. Essas competências representam habilidades e qualidades consideradas relevantes para cada modelo específico de administração pública, refletindo as prioridades e abordagens adotadas em cada um deles. Sugerindo a relação entre competências e cada modelo de governança pública.

4.4 Análise dos Resultados

A administração pública é campo complexo que requer uma variedade de competências para atender às demandas em constante evolução. A análise das competências na administração pública foi feita com base em avaliação utilizando o Atlas Ti 23.0 e sugere quatro categorias principais: "Administração Pública "Nova Gestão Pública" e "Nova Governança Pública" e "Modelo de Governança Híbrido".

Cada uma dessas categorias foi identificada com referência às competências indicadas pelos participantes. A observação de que muitas competências foram listadas com frequência pelos respondentes, alinha-se com a literatura existente. Observou-se que uma quantidade expressiva dessas competências foi citada com certa regularidade pelos participantes. Assim, Pode-se observar os modelos de governança a partir das competências sugeridas no modelo teórico proposto por Kruyen e Genugten (2020). Este arcabouço teórico possibilita a distinção entre diferentes modelos de governança com base nas competências dos funcionários públicos.

De acordo o quadro 16, ao considerarmos a administração pública, torna-se evidente que competências como "Expertise, Legalidade, Conhecimentos Jurídicos e conhecimentos tecnológicos" desempenham um papel relevante na administração pública tradicional. Essas competências são fundamentais, uma vez que essa abordagem é fundamentada na burocracia, na hierarquia, no controle e na busca por estabilidade.

Quadro 16 - Grupos significativos de competências identificadas de funcionários públicos do poder judiciário

Modelos de Governança	Categorias
Administração Pública Tradicional	Expertise, Legalidade, Conhecimentos Jurídicos, conhecimentos tecnológicos
Nova Gestão Pública	Habilidades Comunicativas, Gestão de riscos, Gestão de conflitos, estratégico, feedback, responsabilidade, saber ouvir, flexibilidade,
Nova Governança Pública	Habilidades Sociais, Facilitador, flexibilidade, gestão, organização, empatia.
“Modelo de governança híbrido”	Conciliação, Agente de inteligência, Agilidade, imparcialidade, probidade, honestidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com utilização do Atlas Ti 23.0 (2023).

Conforme o quadro 16, observam-se que: “Habilidades Sociais, Facilitador, flexibilidade, gestão, organização, empatia” são relevantes na nova governança pública, que se orienta pela participação, pela colaboração, pela *accountability* e pela inovação.

O servidor público precisa ter habilidades sociais para interagir com os diversos atores envolvidos na prestação de serviços públicos, como outros servidores, cidadãos, organizações da sociedade civil. Facilitador para estimular e mediar o e cooperação entre esses atores, flexibilidade para lidar com a diversidade e a complexidade das situações, gestão para planejar e executar as políticas públicas, organização para gerenciar os recursos e os processos, e empatia para compreender e atender às necessidades e às expectativas dos cidadãos. Para o servidor público, que atua no poder judiciário, é imperativo que possua expertise em direito, compreensão das leis e normas pertinentes, além de habilidades no uso eficaz dos recursos tecnológicos disponíveis.

Na nova gestão pública, habilidades comunicativas, gestão de riscos, gestão de conflitos, estratégia, feedback, responsabilidade, saber ouvir e flexibilidade, leva a considerar princípios mais próximos da administração privada, caracterizada pela eficiência, competição, descentralização e responsabilização. Por exemplo, um funcionário público precisa ter habilidades em gestão de riscos e de conflitos para prevenir e resolver problemas, estratégia para planejar e executar as ações, feedback para avaliar e melhorar o desempenho, responsabilidade pelos resultados alcançados, saber ouvir as demandas dos cidadãos, e flexibilidade para se adaptar às mudanças e aos imprevistos.

As competências “Conciliação, Agente de inteligência, Agilidade, imparcialidade, probidade, honestidade” podem sugerir um modelo de governança

híbrido, uma integratividade de aspectos não elencados em outros modelos, mas denota a busca de uma prestação de serviço mais efetiva, e sustentável.

O funcionário público precisa saber conciliar para harmonizar os interesses e as demandas dos cidadãos, agente de inteligência para analisar e resolver problemas complexos, agilidade para responder às demandas de forma rápida e eficiente, imparcialidade para evitar favorecimentos e discriminações, probidade para agir com integridade e ética, honestidade para ser transparente e prestar contas, enfrentar os desafios e as resistências no efetivo desenvolvimento das atividades administrativas.

Pode-se, assim, serem analisadas as relações existentes entre as competências dos funcionários públicos da Justiça e os modelos de governança da administração pública utilizados pelo Poder Judiciário, bem como o nível de alinhamento e desalinhamento das competências identificadas neste setor diante do modelo de governança, conforme subgrupos seguintes.

4.4.1 Administração Pública Tradicional

Os profissionais que integram o quadro do Poder Judiciário assumem a responsabilidade pelo delineamento e, posteriormente, pela aplicação criteriosa das políticas inerentes aos Tribunais de Justiça estaduais, as quais são concebidas sob as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (Brasil, 2021).

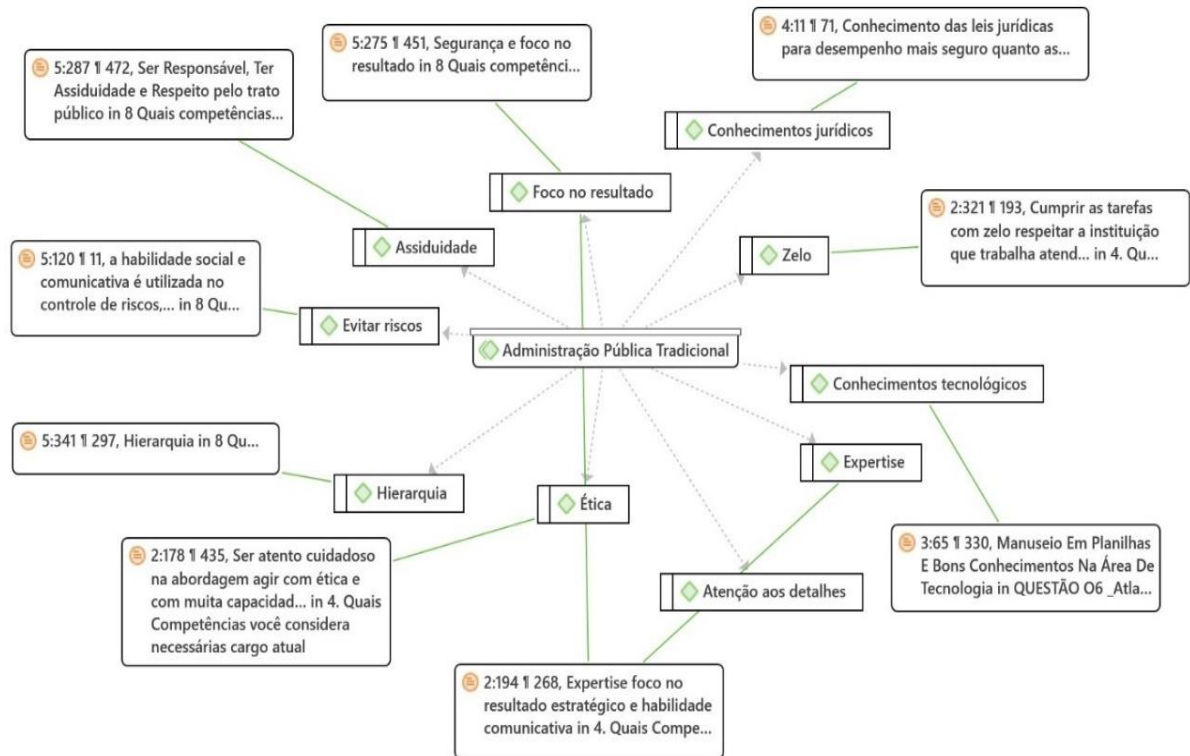
A apreensão das percepções dos servidores públicos acerca da administração pública tradicional, efetuada mediante um processo de codificação e a utilização do *software* Atlas Ti 23.0 viabilizou a identificação das palavras-chave mais recorrentes presentes nas respostas. Estes códigos foram associados ao entendimento de administração pública tradicional conforme delineado por Kruyen e Genugten (2020).

É importante ressaltar que a quantificação não seria suficiente, é necessário complementar a análise quantitativa com uma análise qualitativa, pois explora as percepções, as experiências e as expectativas dos servidores públicos em relação à administração pública tradicional. Como se denota do Figura 9.

Pode-se observar na figura 9 as competências da administração pública tradicional no contexto do poder judiciários brasileiro que foram mais observadas

pelos respondentes. Entre as competências listadas, algumas se destacam no contexto da Administração Pública Tradicional.

Figura 9 - Competências da Administração Pública Tradicional



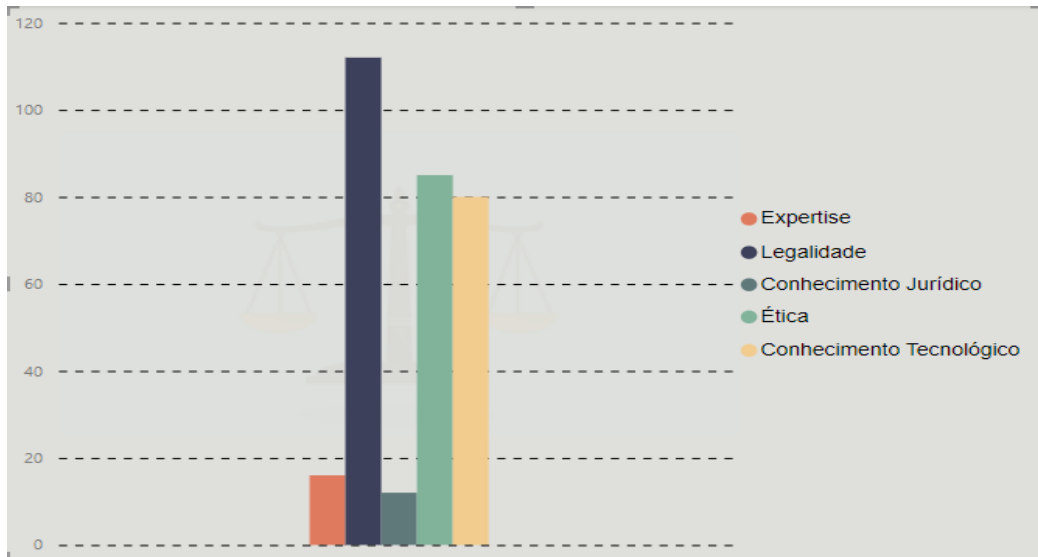
Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

Pode -se observar A "pontualidade e legalidade" assumindo um papel significativo, considerando que a regularidade na presença e o cumprimento de prazos são fundamentais para operacionalizar no setor judiciário.

A figura 10 apresenta Principais Competências da Administração Pública Tradicional. Destaca-se "Ética" e "Conhecimento Jurídico", pois, evidenciam a importância de decisões alinhadas a princípios éticos e o entendimento das leis aplicáveis. Ao internalizar tais habilidades, contribui-se para um serviço público responsável e transparente.

O "conhecimento jurídico e conhecimento tecnológico" sobressaem-se, uma vez que a compreensão das leis é essencial para decisões alinhadas ao arcabouço legal, garantindo a conformidade e a justiça além dos exercícios das práticas tecnológicas no arcabouço administrativo. Exemplifica-se na figura 10 abaixo:

Figura 10 - Principais Competências da Administração Pública Tradicional



Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

A indicação de competências como “expertise”, “conhecimento jurídico e conhecimento tecnológico” pode sugerir uma perspectiva estática, funcional e mecanicista, como indicado por Bergue (2019). Sob essa perspectiva, as organizações governamentais são orientadas a se conformarem ao modelo ideal weberiano de burocracia, conforme delineado por Max Weber (1922).

Para os funcionários públicos do Poder Judiciário, no Brasil, atualmente, destaca-se a crescente relevância da posse de conhecimentos especializados em áreas jurídicas e conhecimento em tecnologia. Essa importância se fundamenta na consideração de que muitos respondentes na pesquisa incluíram referências explícitas a competências técnicas, abrangendo termos como "conhecimentos jurídicos" e "conhecimentos em tecnologias", juntamente com o conceito de "expertise," (Kruyen; Genugten, 2020).

Por fim, no contexto da Administração Pública Tradicional, os servidores do setor judiciário em todas as suas esferas, estão compelidos a estrita obediência às diretrizes emanadas do Conselho Nacional de Justiça. A aderência integral às políticas, procedimentos e regulamentos formais estabelecidos refletem, com fidelidade, os princípios da hierarquia burocrática weberiana (Sager; Rosser, 2021).

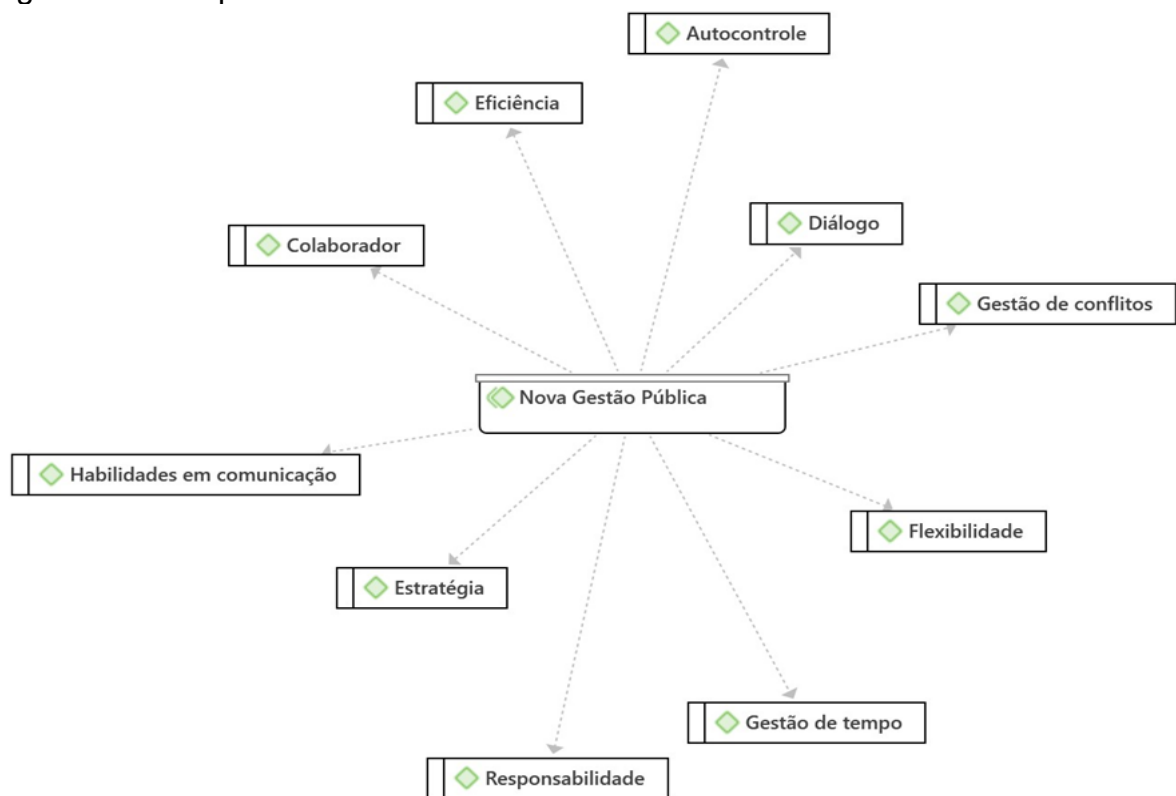
4.4.2 Nova Gestão Pública

A introdução da Nova Gestão Pública no setor público trouxe consigo diretrizes que incluem a redução da estrutura administrativa do Estado, a desregulamentação,

o controle fiscal, a privatização de empresas públicas e a aplicação de técnicas empresariais na gestão pública (Neves Junior, 2017). Assim,

À medida que a burocracia pública moderniza suas práticas, a ênfase está em alcançar melhores resultados, em sintonia com os princípios da Nova Gestão Pública, que reconhecem a necessidade de se adaptar às dinâmicas contemporâneas e promover a otimização dos recursos públicos. Aspectos sugeridos na figura 11 que sugerem os princípios característicos da Nova Gestão Pública.

Figura 11 - Competências da Nova Gestão Pública



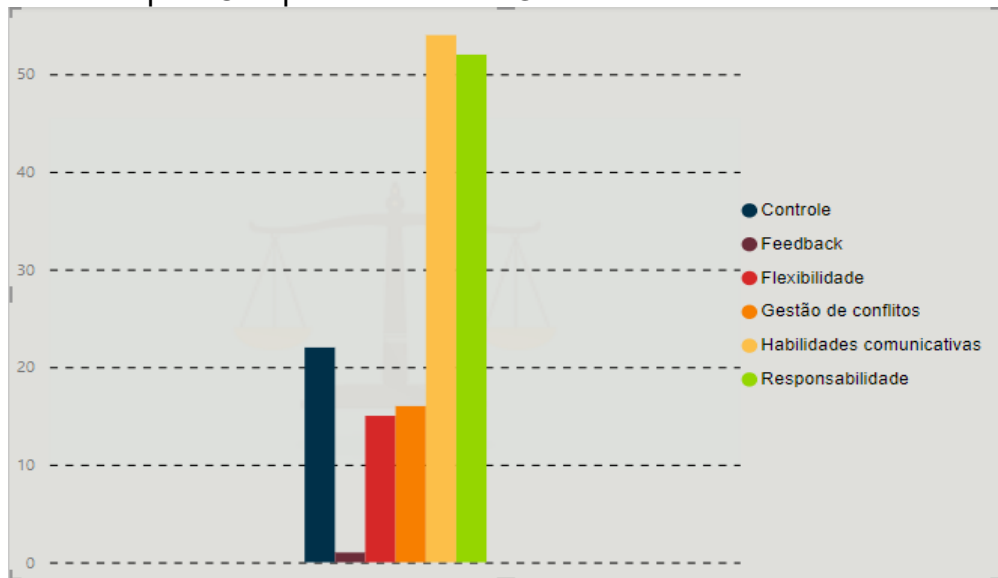
Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

Em primeiro lugar, a dimensão "Colaborador" destaca a importância da cooperação entre diferentes setores e atores, promovendo a sinergia e maximizando o impacto das ações governamentais. A "Eficiência" realça a busca pela otimização dos recursos e a entrega de serviços públicos de alta qualidade, priorizando a satisfação do cidadão. A habilidade "Diálogo" ganha destaque, enfatizando a necessidade de comunicação aberta e constante entre os diversos níveis de governo e a sociedade, promovendo a transparência e participação.

Competências como "Habilidades de Comunicação", destaca-se, ressaltando a importância das relações interpessoais e da construção de parcerias estratégicas para

o sucesso das iniciativas governamentais. A "Gestão de Tempo" e a "Flexibilidade" enfatizam a agilidade e adaptabilidade necessárias para lidar com dinâmicas complexas e desafios emergentes. Em complemento a análise, pode-se observar na figura 12 as principais competências deste modelo de governança.

Figura 12 - Principais Competências Nova Gestão Pública



Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

Nesta perspectiva, no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, os funcionários públicos deste poder desempenham um papel fundamental ao lidar de maneira eficaz e eficiente com as demandas judiciais. Devem assegurar uma comunicação transparente das decisões proferidas e estando receptivos ao *feedback* das partes envolvidas. Essa dinâmica se relaciona diretamente com as competências "habilidades comunicativas", "aceitar feedback", conforme identificado.

A luz das considerações anteriores sobre a gestão do setor privado e, em particular, a imperativa necessidade de contínua melhoria da produtividade, a "flexibilidade" emerge como outra competência relevante que pode ser associada a esse modelo de governança. Os servidores do Poder Judiciário brasileiro não apenas devem demonstrar domínio das habilidades de comunicação e da capacidade de escuta, mas também precisam explorar métodos inovadores capazes de agilizar o andamento dos processos judiciais.

Essas ações contribuem significativamente para o fortalecimento da confiança na instituição judiciária e para uma administração mais sensível às demandas da sociedade, alinhando-se, assim, com os princípios fundamentais desse modelo de

governança. O *feedback* das partes envolvidas se torna decisiva nesse contexto, estando intrinsecamente relacionada às habilidades de comunicação, à capacidade de ouvir e à prontidão em receber avaliações construtivas.

Observa-se que aproximadamente 54,10% dos participantes no estudo incluíram pelo menos uma dentre as quatro competências identificadas. Competências relacionadas à comunicação destaca-se, evidenciando um enfoque na negociação. Além disso, é relevante notar que diversos funcionários públicos acrescentaram competências que ecoam princípios inspirados no mundo dos negócios, tais como a gestão de conflitos (Kruyen; Genugten, 2020).

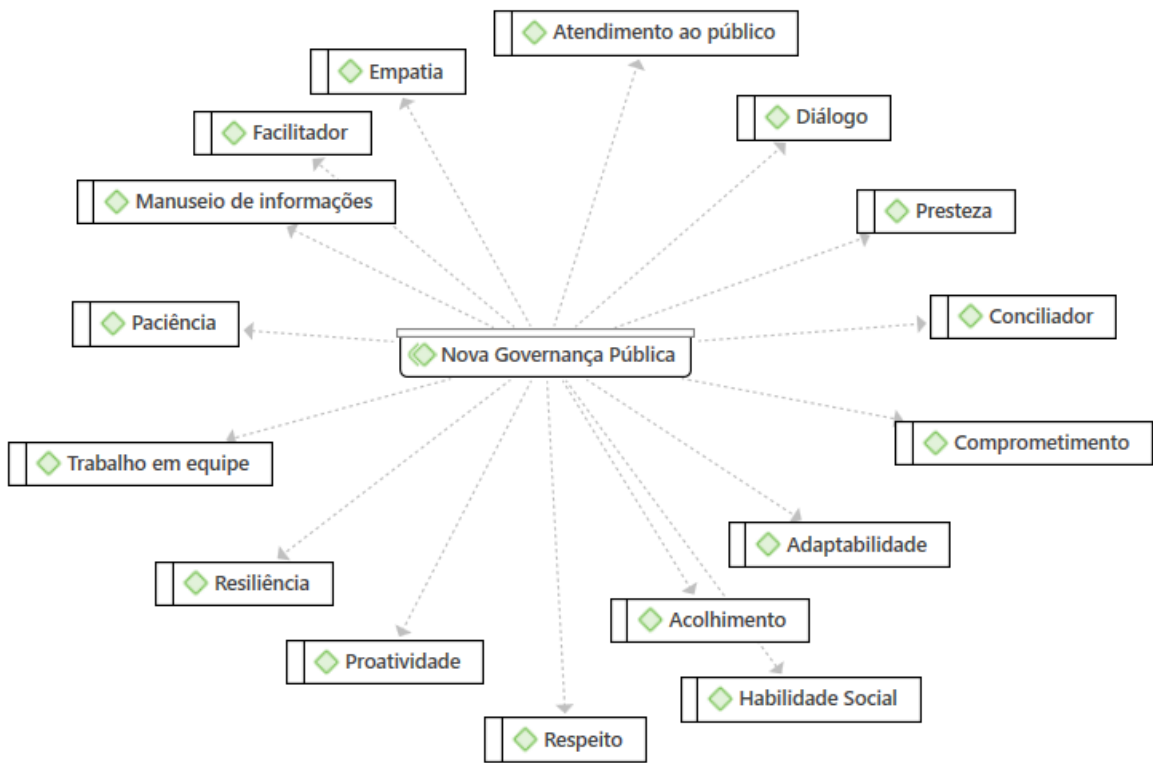
Para aprimorar a negociação, argumenta-se que, no contexto do Poder Judiciário, é fundamental que os funcionários públicos sejam aptos a estabelecer relações eficazes entre o órgão judicante e as partes envolvidas no processo jurídico. Além disso, espera-se que possam negociar de maneira eficaz com as partes litigantes e assumir responsabilidade quando não atenderem às expectativas estabelecidas. Essa capacidade se reflete nas competências relacionadas a "estratégia", "autocontrole" .

4.4.3 Nova Governança Pública

Na Nova Governança Pública em uma perspectiva orientada para o exterior, destaca-se a necessidade de estreita conexão do governo com atores externos como um meio de aprimorar o desempenho governamental. Essa ênfase na colaboração reflete a importância de competências direcionadas a capacidade do "diálogo".

Por sua vez, essa orientação externa requer também habilidades de "conciliador" que possibilitam a construção e manutenção de relacionamentos de longo prazo com as pessoas. conforme sugerido na figura 13 em competências que os respondentes enfatizaram.

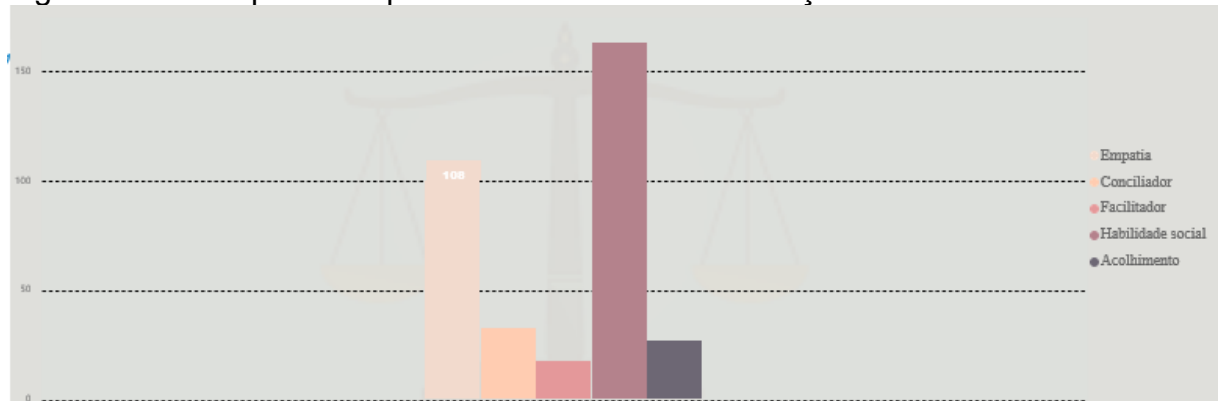
Figura 13 - Competências da Nova Governança Pública



Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

Conforme preconizado por estudiosos como Freitas e Odélius (2018) no contexto da Nova Governança Pública, encontramos-nos em uma sociedade plural, caracterizada por uma diversidade de valores e interesses muitas vezes conflitantes. Nesse cenário, a prestação de serviços jurisdicionais exige uma abordagem gerencial conciliadora. Podendo ser observada na figura 14 as principais competências na Nova Governança Pública.

Figura 14 - Principais Competências na Nova Governança Pública



Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

O servidor público, portanto, deve ser capaz de habilmente praticar a conciliação e, ao mesmo tempo, demonstrar a capacidade de "acolhimento" para lidar com as complexidades inerentes a essa realidade multifacetada. Observada assim na afirmação dos respondentes quando apontam competências como: "empatia", "acolhimento", "habilidades sociais" (Kruyen; Genugten, 2020)

A qualidade fundamental que os servidores públicos do poder judiciário seriam solicitados a cultivar e preservar é a capacidade de serem sensíveis às necessidades dos cidadãos, manifestada através da empatia com suas demandas e preocupações. Foi reconhecida essa sensibilidade em competências elencadas, como "acolhimento", ser "empático" e ter "respeito" com as necessidades dos outros.

Esses dados apontam para a persistência de abordagens e competências tradicionais na esfera pública, evidenciando uma complexidade e uma coexistência de modelos de gestão que merecem atenção em pesquisas e discussões subsequentes sobre a governança no poder judiciário brasileiro.

4.4.4 Modelo Híbrido de Governança

Podemos conceituar o Modelo de Governança Híbrido como uma abordagem que combina elementos e características de diferentes modelos de governança, como a Administração Pública Tradicional, a Nova Gestão Pública e a Nova Governança Pública. Esse modelo híbrido é desenvolvido com o objetivo de criar uma estrutura personalizada que atenda às necessidades específicas de uma organização governamental, permitindo maior flexibilidade e inovação, ao mesmo tempo em que mantém a eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos .

O Modelo de Governança Híbrido surge da constatação de que as abordagens tradicionais de governança podem não ser mais suficientes para lidar com os desafios complexos enfrentados pelas organizações governamentais. Ao integrar elementos de diferentes modelos, o Modelo de Governança Híbrido busca promover a adaptação, a inovação e a eficiência na gestão pública, permitindo uma abordagem mais abrangente e adequada às demandas atuais do setor público.

O Modelo de Governança Híbrido é uma abordagem que combina elementos de diferentes modelos de governança, adaptando-se às necessidades específicas de uma organização ou setor, como no caso do poder judiciário da Paraíba. Essa

abordagem personalizada busca integrar as melhores práticas de diferentes modelos de governança, como a Administração Pública Tradicional, o Novo Gerencialismo Público (NGP) e a Nova Gestão Pública (NPG), de forma a criar um sistema mais flexível, inovador e eficiente.

No contexto do poder judiciário, o modelo híbrido de governança reconhece a complexidade e os desafios enfrentados pela organização, buscando combinar competências e práticas de diferentes abordagens para promover uma gestão mais eficaz. Essa abordagem permite a adaptação às demandas específicas do setor judiciário, mantendo a eficiência na prestação de serviços públicos e promovendo a melhoria contínua do ambiente de trabalho.

Assim, o modelo híbrido de governança é uma contribuição teórica importante que visa superar as limitações dos modelos tradicionais de governança e oferecer uma abordagem mais adequada e personalizada para lidar com os desafios atuais enfrentados pelas organizações governamentais, como o poder judiciário da Paraíba

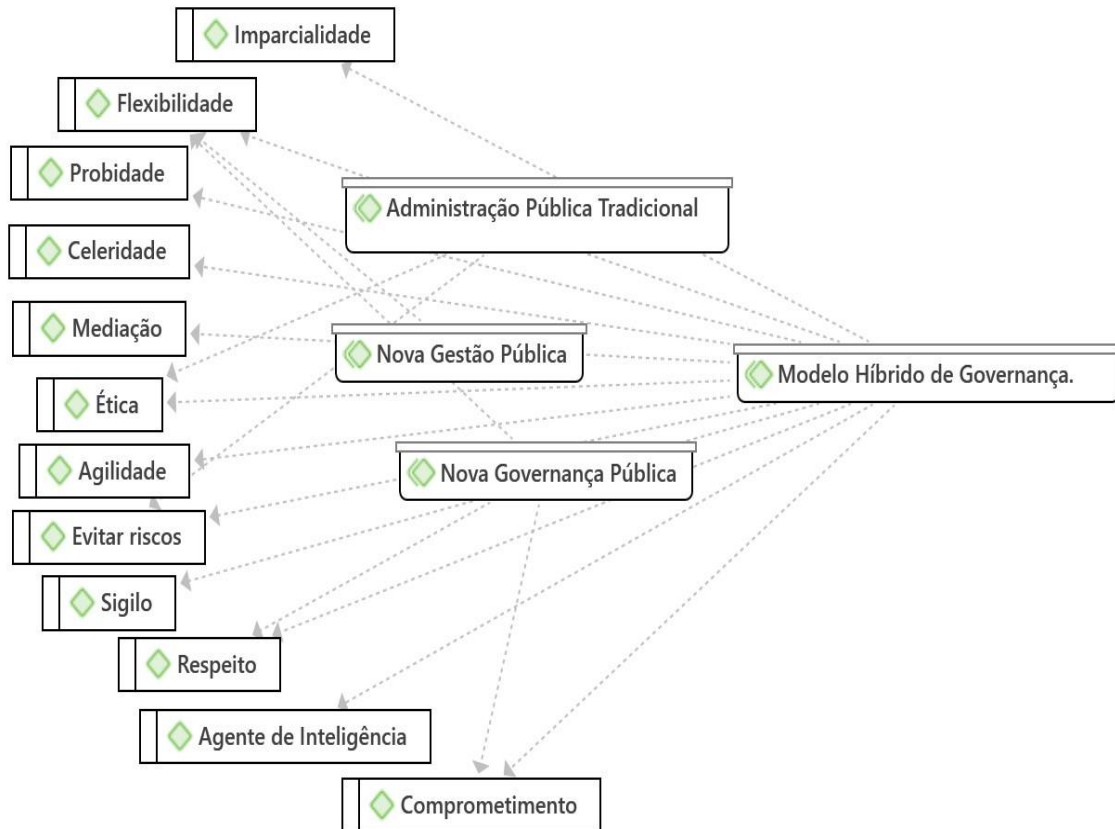
Entre essas competências, merecem destaque "probidade" e "honestidade", que se revelam uma administração pública direcionada a confiabilidade, independentemente das abordagens e modelos de governança que possam ser adotadas.

Essa categoria revela uma integração de elementos tradicionais da administração pública com abordagens mais modernas e inovadoras, permitindo aos profissionais atuarem em um contexto que exige flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de lidar com desafios diversos, refletindo a necessidade de adaptabilidade e inovação.

Em contrapartida, a categoria "Modelo de Governança Híbrido" demonstra-se uma distribuição mais equitativa, indicando uma abordagem mais balanceada em competências como "Conciliador" e "Imparcialidade". Assim, foi possível identificar grupos significativos de competências por meio de uma análise indutiva,

Na figura 16, são apresentadas competências no contexto do modelo de governança híbrido no poder judiciário brasileiro. As competências listadas abrangem uma variedade de habilidades técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho dos profissionais nesse ambiente específico. Entre as competências destacadas estão elencadas as principais.

Figura 15 - Competências do Modelo Híbrido de Governança



Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

A figura 16 sugere uma combinação de competências de diferentes modelos. O modelo híbrido de governança se fundamenta na integração e combinação de competências provenientes de diferentes abordagens administrativas. Ao adotar uma perspectiva inclusiva, busca-se a sinergia entre as práticas da Administração Pública Tradicional, da Nova Gestão Pública e da Nova Governança Pública.

Nesse contexto, competências comuns, como "ética", "evitar risco", são compartilhadas com a Administração Pública Tradicional. Por outro lado, características da Nova Gestão Pública, como "mediação" e "flexibilidade", são incorporadas ao modelo híbrido, promovendo uma abordagem mais ágil na resolução de conflitos e na adaptação às demandas da sociedade contemporânea. Além disso, valores da Nova Governança Pública, tais como "respeito" e "comprometimento", são integrados, combinando competências diversas para a administração judiciária eficiente. Esse modelo se mostra capaz de responder aos desafios contemporâneos das atividades do poder judiciário.

Esta síntese de competências destaca a complexidade e dinâmica inerentes ao Modelo Híbrido de Governança no contexto judiciário nacional refletindo a necessidade de integração de competências para enfrentar os desafios da administração judiciária (Kruyen; Genugten, 2020; Alves Filho, 2021; Dingelstad; Borst; Meijer, 2022).

O modelo híbrido de governança é uma abordagem que combina elementos de diferentes modelos de governança, adaptando-se às necessidades específicas de uma organização ou setor, como no caso do poder judiciário da Paraíba. Essa abordagem busca integrar as melhores práticas de diferentes modelos de governança, como a Administração Pública Tradicional, a Nova Gestão Pública e a Nova Governança Pública. Revela-se um modelo personalizado que atende às necessidades específicas do poder judiciário, sendo flexíveis e inovadoras na prestação de serviços públicos.

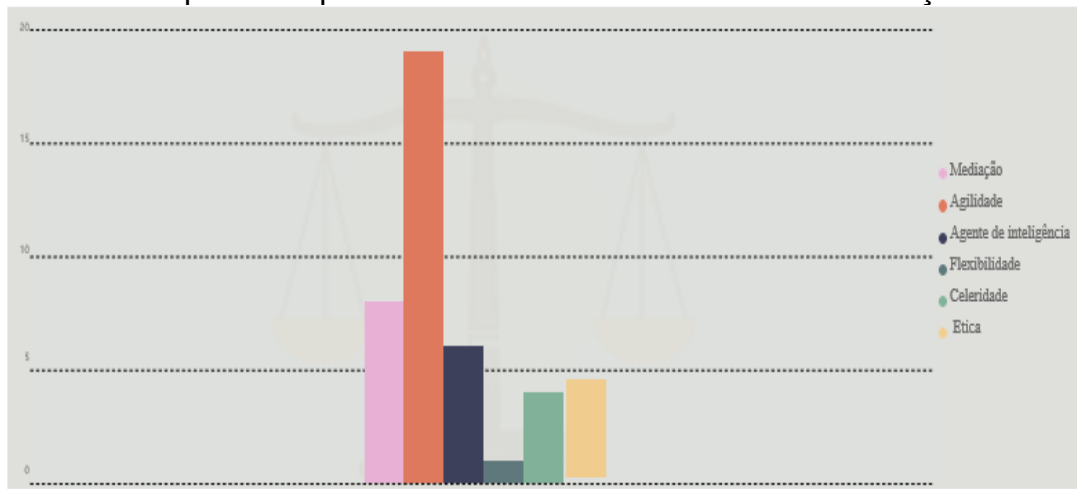
Assim, O modelo de governança híbrido é uma contribuição teórica importante que surge a partir da constatação de que as abordagens tradicionais de governança não são mais suficientes para lidar com os desafios complexos enfrentados pelas organizações governamentais.

Os elementos da governança tradicional, Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública estão interligados, formando um modelo híbrido que combina aspectos tradicionais e inovadores de governança. Essa integração de diferentes abordagens reflete a complexidade e a diversidade das competências dos servidores do Poder Judiciário da Paraíba, conforme identificado no estudo.

Pode-se observar a hibridização como processos coletivos de interação de atitudes, valores, mentalidades e suas expressões organizacionais. Quando competências e culturas se entrelaçam, emerge um processo no qual ocorre a identificação de competências anteriormente distintas que passam a amalgamar-se, resultando em uma configuração renovada. O conceito de hibridização denota a interação cultural que junta elementos diversos, provenientes de períodos distintos (Chu; Jr. Wood, 2008).

Podemos observar as Principais Competências do Modelo Híbrido de Governança, conforme a Figura 15, ilustra-se uma combinação de elementos de diferentes modelos de governança e não havendo assim a adoção de uma categorização predominante.

Figura 16 - Principais Competências do Modelo Híbrido de Governança



Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

As categorias de competências do modelo de governança híbrido, como “mediação” e “ética”, apresentam-se intrinsecamente relacionadas à condução de processos conciliatórios. A visualização, expressa proporcionalmente, proporciona uma visão sobre competências que se revelam particularmente essenciais no panorama da execução e da prestação dos serviços públicos de tarefas externas.

4.4.5 Modelos de Governança Pública e Competências

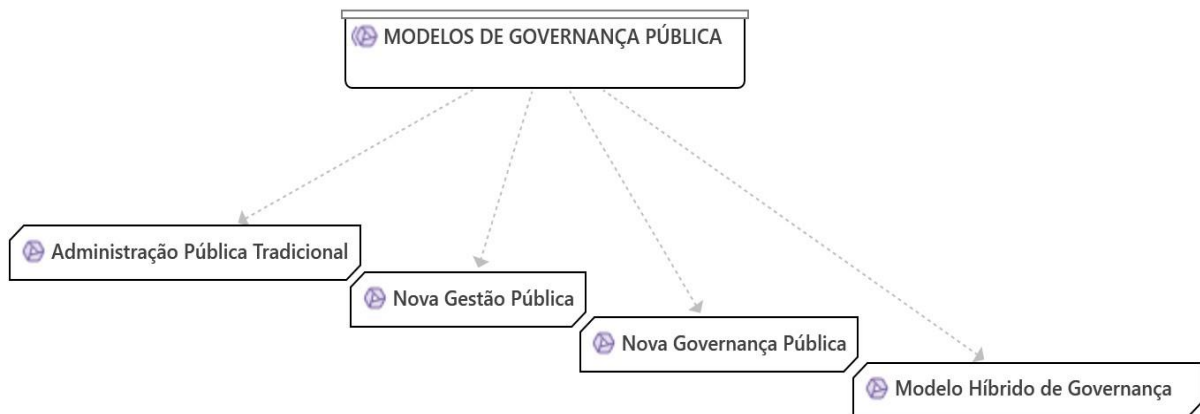
A segmentação facilita a identificação das habilidades-chave necessárias em cada modelo de governança, contribuindo para uma melhor compreensão e implementação das práticas relevantes em cada contexto. O panorama da Administração Pública pode abranger diversos modelos que refletem as mudanças na sociedade e nas demandas organizacionais. Esse cenário em constante evolução destaca a necessidade de compreender e adaptar estratégias de gestão para enfrentar os desafios contemporâneos.

A Administração Pública Tradicional, fundamentada em competências como expertise, legalidade e conhecimentos jurídicos e tecnológicos, proporciona uma base sólida. No entanto, frequentemente enfrenta desafios decorrentes da necessidade de adaptação.

A Nova Gestão Pública surge como uma resposta a esses desafios, destacando a importância de habilidades comunicativas, gestão de riscos, e estratégias proativas para enfrentar as complexidades contemporâneas. Por outro lado, a Nova Governança Pública destaca habilidades sociais, empatia, organização e flexibilidade como elementos-chave para uma gestão eficaz.

Em meio a essas abordagens, surge o "Modelo de Governança Híbrido", que busca conciliar competências inerentes aos principais modelos de governança pública. Estes modelos, conforme apresenta a figura 17, representa uma síntese das abordagens para enfrentar os desafios multifacetados da administração pública moderna. E assim, denota-se a combinação de elementos de diversos modelos, não havendo a predominância da adoção de um único modelo.

Figura 17 - Modelos de Governança Pública

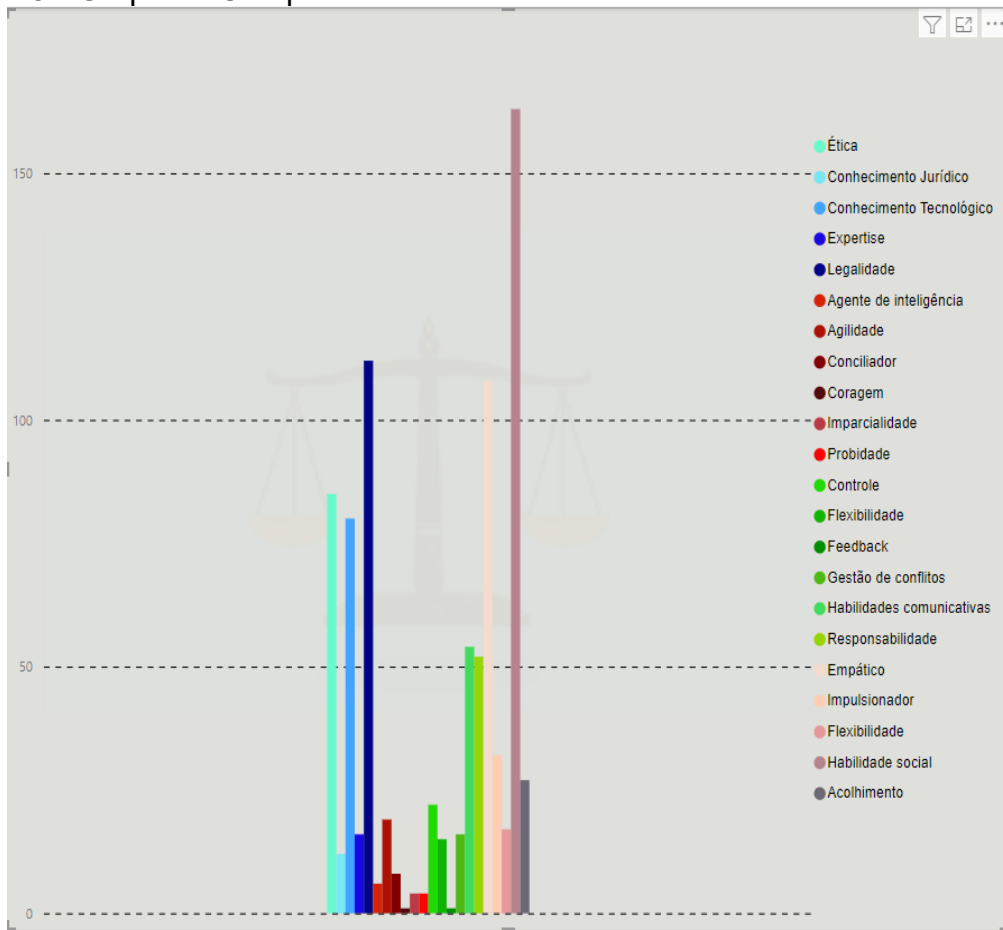


Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

A figura 18, apresenta o grupo de competências dos modelos de governança da administração pública e sugere um conjunto de competências que abrangem habilidades que vão desde o domínio do conhecimento jurídico e tecnológico até a observância da legalidade.

Essas competências abarcam desde a capacidade de manter o equilíbrio emocional em situações de pressão até a disposição para enfrentar desafios e tomar decisões difíceis, mantendo sempre a imparcialidade e a objetividade. A importância de tais habilidades transcende a mera execução de tarefas cotidianas.

Figura 18 - Grupo de Competências



Fonte: Elaborado pelo autor com o Atlas Ti 23.0 (2023).

A Figura 18, apresenta Grupo de Competências no contexto da governança pública no poder judiciário brasileiro. Estas competências representam habilidades técnicas e comportamentais consideradas fundamentais para o desempenho do serviço público nesse ambiente singular. Destacam-se entre elas a agilidade, celeridade, ética, Conhecimentos jurídicos, conhecimentos tecnológicos.

Portanto, compreende-se que estas competências não são apenas requisitos desejáveis, mas sim pilares fundamentais para o desenvolvimento de uma classe profissional capaz de atuar de forma exemplar no contexto complexo da governança do poder judiciário brasileiro. Ao incorporar e aprimorar tais habilidades em sua prática diária, os profissionais não apenas fortalecem a instituição judiciária, mas também contribuem para a consolidação do Estado de Direito e para a promoção da justiça e igualdade na sociedade.

5 DISCUSSÃO

Estudos e discussões sobre competências e a sua aplicação, por meio de modelos e práticas são pertinentes a fim de gerar conhecimento sobre um componente considerado importante e valioso tanto para os indivíduos quanto para as organizações (Ruas; Silva, 2015; Foss *et al.*, 2020; Bravo *et al.*, 2022). Modelos de governança da administração pública e sua relevância empírica tem implicações para estudiosos e profissionais de gestão pública em recursos humanos (Santos; Coelho Jr.; Moura, 2011; Montezano; Skorková, 2016; Silva; Coelho Jr., 2019; *Surdiman et al.*, 2019; Kruyen; Genugten, 2020; Freitas; Odellius, 2021). No Quadro 17 os dados evidenciam como as competências mencionadas pelos participantes estão distribuídas em relação aos modelos de Governança Pública

Quadro 17 - Competências de cada modelo de Governança

Modelos de Governança	Competências	Principais Autores
Administração Pública Tradicional <i>(Traditional Public Administration)</i>	Análise de Dados, Assertividade, Assiduidade, Pontualidade, Zelo Atenção aos Detalhes, Hierarquia, Conhecimento Jurídico, Disciplina Conhecimentos Tecnológicos, Ética	Boyatzis (1982) Bresser-Pereira (2015) Peci; Pieranti e Rodrigues (2008) Kruyen e Genugten (2020)
Nova gestão pública <i>(New Public Management)</i>	Colaborativo, Controle, Eficiência, Foco no Resultado, Urbanidade, Gestão de Riscos, Habilidades Comunicação, Habilidades Negociação, Habilidades Sociais, Responsabilidade, Resolutividade,	Magalhães <i>et al.</i> (1997) Dutra <i>et al.</i> (1998) Zarifian(2001) Freitas; Poncion e Odellius (2015) Kruyen e Genugten (2020)
Nova governança pública <i>(New Public Governance)</i>	Impulsionador, Respeito, Acolhimento, Adaptabilidade, Alta Sensibilidade, Bom senso, Competitividade, Compromisso, Conciliador, Tático, Cordialidade Saber Lidar com o Público, Resiliência, Diplomacia, Feedback, Disponibilidade, Estratégico, Flexibilidade, Gestão de Conflitos, Gestão de Processos, Paciência, Impulsionador, Inovador, Manuseio das Informações, Trabalhar em Equipe, Proatividade, Empatia.	Ruas (1999) Fleury e Fleury (2000) Boyatzis (1982) Fleury e Fleury (2000) Fleury e Fernandes (2007) Peci; Pieranti e Rodrigues (2008) Freitas e Odellius (2018) Kruyen e Genugten (2020) Sagere Rosser (2021)
Modelo Híbrido de Governança <i>(Hybrid Governanc e Model)</i>	Agente de Inteligência, Agilidade, Celeridade, Comprometimento, Ética, Evitar Riscos, Flexibilidade, Imparcialidade, Mediação, Presteza, Proatividade, Probidade, Sigilo, Resiliência, Respeito, Ser Diligente, Urbanidade,	Peci; Pieranti e Rodrigues (2008) Akutsu e Guimarães (2015) Bilhim (2017) Montezano e Izidro (2020) Freitas e Odellius (2018) Dutra <i>et al.</i> (2019) Costa e Alves Filho (2021) Dingelstad; Borst e Meijer (2022)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O quadro 17 apresenta os modelos de governança aplicados ao contexto do poder judiciário brasileiro, destacando competências propostas em cada abordagem. No âmbito da Administração Pública Tradicional, fundamentada por Boyatzis (1982), Bresser-Pereira (2015), Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) e Kruiyen e Genugten (2020), ressaltam-se habilidades como análise de dados, assertividade, ética e disciplina, representando resquícios do modelo tradicional. A Nova Gestão Pública, conforme se depreende em Magalhães *et al.* (1997), Dutra *et al.* (1998), Zarifian (2001), Freitas e Odélius (2018) e Kruiyen e Genugten (2020), destaca-se por competências colaborativas, foco no resultado e habilidades sociais, indicando uma resposta adaptativa às demandas contemporâneas.

No cenário da Nova Governança Pública, delineada por Ruas (1999), Fleury (2000) e Boyatzis (1982), Fleury e Fleury (2000), Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), Freitas e Odélius (2018) e Kruiyen e Genugten (2020) emergem competências que variam desde abordagem estratégica até habilidades interpessoais, refletindo uma visão moderna e abrangente. Já no Modelo Híbrido de Governança, permeado por Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), Skorková (2019), Surdiman *et al.* (2019), Montezano e Izidro (2020), Freitas e Odélius (2018), Costa e Alves Filho (2021) e Dingelstad, Borst e Meijer (2022), surgem características como agilidade, equilíbrio emocional e probidade, revelando uma integração de elementos tradicionais e contemporâneos. Essa análise proporciona um entendimento das competências inerentes a cada modelo, enriquecendo o entendimento do panorama de governança no setor judiciário.

Para medir competências gerenciais no setor público, muitas ferramentas disponíveis são limitadas a um segmento público, negligenciam aspectos gerenciais importantes ou não apresentam itens no formato de comportamento observável dificultando diagnósticos e comparações (Freitas; Poncioni; Odélius, 2015; Sager, Rosser, 2021; Freitas; Odélius, 2022).

A análise sugere uma compreensão das competências que influenciam significativamente o desempenho e a percepção dos servidores em seu ambiente de trabalho. Competências consideradas essenciais, como "Responsabilidade", "Conhecimento Jurídico", "Ética" e "Empatia", que são utilizadas de maneira adequada, contribuindo positivamente para as atividades profissionais. Por outro lado,

competências percebidas como agradáveis, refletem a importância de habilidades como "Saber Lidar com o Público", "Empatia", "Responsabilidade" e "Trabalho em Equipe".

Esses resultados apontam para a diversidade de competências valorizadas pelos servidores, evidenciando a complexidade do ambiente de trabalho e a variedade de habilidades necessárias para o bom desempenho. Além disso, a identificação de competências consideradas agradáveis destaca áreas potenciais de desenvolvimento ou foco para melhorias organizacionais. A análise oferece uma visão das competências críticas no contexto profissional dos servidores, proporcionando subsídios para estratégias de desenvolvimento e gestão de talentos no ambiente de trabalho.

As competências que incluem atributos como "probidade", revela uma intrincada relação com a condução eficiente de tarefas externas. Essas competências, ao serem expressas, proporcionam uma visão das áreas consideradas fundamentais na execução das atividades dos funcionários públicos do poder judiciário brasileiro. Este entendimento destaca a natureza complexa e multifacetada das habilidades necessárias para lidar com desafios atuais, incluindo a importância de traços como integridade e agilidade.

Ao mostrar o alinhamento estratégico entre as competências de "agente de inteligência" e "conciliador", ressalta a interconexão entre habilidades específicas no contexto profissional. Essa relação sugere que profissionais que desempenham papéis relacionados à inteligência e mediação podem se beneficiar significativamente da integração de competências específicas.

A observação conjunta desses elementos enfatiza a relevância de uma abordagem holística na gestão de competências, reconhecendo não apenas a diversidade dessas habilidades, mas também a necessidade de alinhamento para otimizar o desempenho profissional em contextos desafiadores. Essa compreensão pode orientar estratégias de desenvolvimento de talentos e práticas de gestão de pessoas, visando fortalecer a capacidade organizacional de enfrentar demandas externas de maneira eficiente.

Nesse sentido, a ausência de uma visão coesa em relação às competências requer um escrutínio rigoroso e metódico para mapear e elucidar as competências particulares que se mostram pertinentes e prementes na gestão judiciária. Neste

sentido não apenas preencheriam uma lacuna notória no conhecimento existente, mas também lançariam luz sobre as competências que possuem relevância no ambiente judiciário, constituindo assim uma contribuição substancial para a compreensão e otimização da gestão pública nesse contexto específico.

A interconexão entre as competências dos servidores públicos e os modelos de governança se apresenta como uma teia intrincada, cuja compreensão se faz necessária no âmbito da administração pública. Tal interdependência demanda que os modelos de governança bem-sucedidos adotem uma abordagem híbrida, considerando uma ampla gama de competências. É imperativo reconhecer que essa interligação desempenha um papel fundamental na determinação do êxito da governança no seio do setor público.

Não é viável a apresentação de um modelo de governança específico que se coadune perfeitamente com competências específicas no contexto do poder judiciário. No entanto, a análise das competências inerentes aos funcionários elucida a pertinência de investigações posteriores que aprofundem a compreensão da interação entre tais competências na oferta de serviços públicos. Tal abordagem investigativa se afigura vital para o aprimoramento da governança no âmbito do poder judiciário e, por conseguinte, para o aprimoramento da prestação dos serviços públicos como um todo.

Dadas as ideias de gestão do setor público, e mais especificamente, a necessidade de melhorar continuamente a produtividade, é fundamental que o Poder Judiciário brasileiro adote uma abordagem proativa na busca pela otimização de seus processos. Nesse contexto, os servidores públicos devem não apenas dominar as competências de comunicação e escuta, mas também explorar práticas inovadoras e tecnologias que possam agilizar a tramitação dos casos, garantindo que a justiça seja prestada de forma célere e eficaz.

É imperativo que os funcionários públicos cultivem uma sólida compreensão de seu ambiente de atuação. Essa compreensão abrange a habilidade de adotar a perspectiva alheia, sendo capazes de enxergar os desafios e as perspectivas dos outros de maneira aberta e imparcial. Além disso, a sensibilidade às necessidades dos cidadãos, traduzida pela empatia em relação a suas demandas e preocupações, é uma qualidade essencial que deve ser desenvolvida e mantida por esses servidores públicos.

De forma surpreendente, os 464 respondentes contribuíram com um total de 107 competências distintas, das quais identificamos que 31 poderiam ser associadas a pelo menos um dos três modelos de governança analisados. Os resultados deste estudo estão alinhados com a literatura recente, indicando que muitos respondentes efetivamente abordaram competências relacionadas a cada um dos modelos de governança em questão.

No entanto, é igualmente notável que a grande maioria dos participantes tenha incorporado competências que abrangem pelo menos um dos modelos de governança, o que sugere a existência de uma complexa camada de perspectivas e influências na análise dessas competências (Kruyen; Genugten, 2020).

Antes de abordar as implicações acadêmicas pertinentes à gestão pública, é essencial destacar as limitações particulares desta pesquisa. Dado o caráter exploratório, optamos por utilizar uma amostra por conveniência. No entanto, é relevante notar que a maioria expressiva dos respondentes é composta por oficiais de justiça, que desempenham predominantemente funções específicas tanto no âmbito interno quanto externo, em cargos que envolvem o contato direto com o público. Portanto, se pode descartar a possibilidade de que esta pesquisa possa apresentar uma perspectiva parcial.

Torna-se desafiador a distinção entre as competências no presente e aquelas que se vislumbram no futuro, especialmente considerando a tendência dos participantes em listar menos competências à medida que avançava a pesquisa. Observou-se uma diminuição na enumeração de competências adicionais pelos respondentes. Essa diminuição pode ser resultado de uma fadiga relacionada à própria pesquisa ou refletir uma convicção subjacente de que não há uma necessidade imediata de desenvolver competências adicionais (Kruyen; Genugten, 2020; Freitas; Odellius, 2021).

A análise dos padrões de resposta no nível individual se revela impraticável, devido à diversidade de respostas proporcionada por diferentes respondentes. Nesse contexto, este estudo pressupõe que todas as competências incluídas nas questões adicionadas detêm igual importância na perspectiva dos servidores públicos do Poder Judiciário, uma vez que a variedade de respostas inviabiliza qualquer diferenciação entre elas em termos de relevância.

A partir da compilação da lista de competências dos servidores públicos do Poder Judiciário, obtida por meio de uma amostra representativa, este estudo estabelece um sólido ponto de partida para pesquisas qualitativas futuras. Esse direcionamento qualitativo se revela essencial para compreender possíveis conflitos inerentes às competências vivenciados por esses profissionais do setor público. A exploração dessa dinâmica em maior profundidade permitirá uma análise dos desafios enfrentados pelos servidores públicos na busca pelo aprimoramento de suas competências no contexto do Poder Judiciário.

O trabalho de funcionários públicos apresenta uma complexidade crescente, que exige uma variedade de competências para assegurar uma atuação eficaz no âmbito governamental. Essas competências envolvem tanto aspectos técnicos quanto comportamentais, tais como conhecimento, habilidade, atitude, motivação e ética. Um dos pontos centrais destacados é o aumento constante no número de competências consideradas desejáveis.

Este fenômeno não só amplia as exigências impostas aos funcionários públicos, mas também exige que eles adquiram e mantenham uma diversidade de habilidades para enfrentar com sucesso os desafios em evolução do setor público, pois não só o número crescente de competências desejáveis torna o trabalho de um funcionário público desafiador, mas também os diferentes tipos de competências que são exigidas (Kruyen; Genugten, 2020).

Uma das conclusões mais relevantes é que a natureza desafiadora do trabalho dos funcionários públicos do Poder judiciário se origina não apenas na quantidade crescente de competências necessárias, mas também na diversidade dessas competências. A pesquisa em questão identifica 107 competências que os funcionários públicos consideram necessárias para seu trabalho atual e futuro. Esse espectro diversificado de competências demonstra a complexidade do ambiente em que os funcionários públicos operam.

No âmbito do poder judiciário brasileiro, os funcionários públicos enfrentam o desafio de conciliar as tradições estabelecidas com as inovações e as mudanças na gestão pública e na governança. Essa diversidade demanda uma capacidade de adaptação e de atualização constante, que implica em um processo de desenvolvimento contínuo e de aprendizado ao longo da carreira.

Além disso, ressalta-se que essas competências não são de natureza uniforme, mas sim multifacetadas, englobando distintas dimensões, a saber, competências técnicas, comportamentais, éticas e motivacionais. Assim, o funcionário público se encontra em um ambiente complexo e desafiador, onde não apenas se depara com a necessidade de adquirir um crescente número de competências desejáveis, mas também com a diversidade de competências requeridas, que transcende os limites de uma categoria única.

O servidor público do poder judiciário tem um papel complexo na administração pública, vai além de cumprir regulamentos e executar políticas definidas pelos órgãos superiores e o Conselho Nacional de Justiça ou de se orientar por princípios e incentivos de natureza empresarial. Este servidor público precisa, constantemente, construir e reconstruir a sua identidade profissional em um mundo plural e ágil, que apresenta desafios e oportunidades (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008; Freitas; Odelius, 2018). Essa responsabilidade exige uma diversidade de competências que abarcam as dimensões atitudinal, comportamental e cognitiva.

Deve-se levar em consideração a pertinência de aplicar ferramentas de gestão de recursos humanos, como sistemas de gestão de competências, originárias do setor privado, no setor público, em razão de sua imprecisão e carência de fundamentação, principalmente frente à multiplicidade de competências reveladas no estudo (Freitas; Odelius, 2018). Esse fenômeno destaca de forma mais acentuada a imperiosa necessidade de adotar uma abordagem criteriosa na implementação de sistemas de gestão de competências no âmbito do setor público, especialmente diante da intrincada complexidade que envolve as interpretações das competências em diversos contextos de gestão pública, destacando, em particular, a singularidade do poder judiciário brasileiro.

Empiricamente, constata-se que os arranjos de governança, na prática, frequentemente se manifestam como híbridos, em contraponto à presença de regimes de governança arquetípicos claramente definidos. Este achado salienta que a coexistência e equilíbrio entre diversos modelos de governança e competências desempenham um papel substancial no aprimoramento do desempenho dos servidores públicos no Poder Judiciário (Kruyen; Genugten, 2020).

Um modelo de governança particular pode vir a dominar a percepção geral das formas adequadas de estruturar e operar o setor público em um determinado país em um determinado momento (Torfing *et al.*, 2020). No entanto, Torfing *et al.* (2020) considera que competirá e coexistirá com modelos de governança antigos e institucionalmente incorporados que continuam a influenciar suas operações diárias e com novos modelos embrionários que aspiram a se tornar parâmetros no futuro.

Kruyen e Genugten (2020) afirmam que as organizações governamentais até a década de 1980 teriam sido administradas de acordo com os modelos de administração pública tradicional e após a década de 80, estas organizações governamentais aos princípios da Nova Gestão Pública (New Public Management) assim, no campo da administração pública, não podem os modelos de governança ser compreendidos sem uma visão das competências dos funcionários públicos.

Ressalta-se que o modelo de governança presente no setor judiciário brasileiro se configura como híbrido. A análise indica que as competências vinculadas a diferentes modelos de governança entrelaçam-se de forma marcante, delineando uma configuração singular. A combinação destas competências evidencia a adaptabilidade do poder judiciário, que incorpora elementos tanto do modelo tradicional quanto de abordagens contemporâneas.

6 CONCLUSÃO

Nesta tese se buscou compreender acerca da configuração das competências inerentes aos servidores públicos que compõem o quadro do poder judiciário brasileiro. Este grupo de profissionais é reconhecido como fundamental aos resultados na aplicação da justiça no contexto nacional. A pesquisa busca analisar e descrever as habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho eficiente de suas funções, considerando sua relevância intrínseca para a consecução dos objetivos do sistema judiciário e, por extensão, para a sociedade como um todo.

A seleção deste tema originou-se, inicialmente, em virtude da significativa importância que esse assunto detém no âmbito dos recursos humanos no setor público, sendo motivada, sobretudo, pela recente pressão do Conselho Nacional de Justiça para o alcance de metas pelos tribunais no país. A baixa produtividade atribuída aos servidores públicos constitui um aspecto premente nesse contexto, justificando a abordagem desta temática na presente pesquisa.

Em resposta à pergunta da pesquisa da tese, observou-se que as competências dos servidores públicos do poder judiciário se configuram num modelo de governança híbrido, com resquícios dos modelos de governança tradicional, da Nova Gestão Pública e da Nova Governança Pública.

No contexto do modelo de governança tradicional, identificou-se a presença de competências ancoradas em princípios consolidados, tais como disciplina, ética e conhecimento jurídico. Essas competências evidenciam resquícios do modelo tradicional que permeiam as práticas cotidianas.

Por outro lado, a influência da nova gestão pública foi perceptível nas competências associadas à colaboração, controle eficaz e responsabilidade. Essa abordagem dinâmica e orientada para resultados reflete a resposta adaptativa às demandas contemporâneas, buscando otimizar a administração e a entrega de serviços à sociedade.

No espectro da nova governança pública, as competências que emergiram revelam uma abordagem mais abrangente, abarcando desde habilidades interpessoais até estratégicas. Colaboração e adaptabilidade foram destacadas como

elementos essenciais nesse contexto, apontando para uma integração mais intensa com os princípios contemporâneos da administração pública.

Assim, a análise das competências no contexto dos modelos de governança proporciona insights valiosos sobre a natureza híbrida do Poder Judiciário brasileiro. A coexistência de elementos tradicionais e contemporâneos destaca a necessidade de uma abordagem equilibrada e adaptativa para enfrentar os desafios e as complexidades inerentes à administração pública, consolidando o compromisso com a entrega de serviços de qualidade à sociedade.

Todos os objetivos específicos foram alcançados, pois se observou-se que, em relação ao primeiro objetivo, identificou-se o modelo de governança do poder judiciário brasileiro, caracterizado como híbrido, de acordo com o Plano de Desenvolvimento de Pessoal do Poder Judiciário considerando as competências exigidas na prestação dos serviços públicos. Destacou-se que no plano as competências exigidas na prestação dos serviços públicos são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício das atividades dos servidores e magistrados do Poder Judiciário. Onde as competências são classificadas em três tipos intituladas de institucionais, gerenciais e técnicas. As competências institucionais são aquelas relacionadas, à missão e à visão do Poder Judiciário, tais como ética, comprometimento, transparência, responsabilidade social e ambiental.

O plano destaca a importância de desenvolver as competências dos servidores e magistrados, por meio de ações de capacitação, avaliação, reconhecimento, feedback, entre outras, de forma a garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados à sociedade. O plano também destaca a importância de promover um ambiente de trabalho saudável, seguro, motivador e cooperativo, que favoreça o bem-estar, a satisfação e a produtividade dos servidores e magistrados.

Pode-se considerar que o modelo de governança híbrido do poder judiciário brasileiro concilia a padronização e a diversidade, a coordenação e a autonomia, a integração e a diferenciação, na gestão dos órgãos que compõem o sistema de justiça, tendo como foco o desenvolvimento de pessoas e a melhoria dos serviços públicos.

Quanto ao segundo objetivo específico, foram examinadas as relações existentes entre as competências dos funcionários públicos da Justiça e os modelos de governança da administração pública utilizados pelo Poder Judiciário. Revelou-se o aproveitamento parcial e híbrido das competências dos modelos de governança de

Kruyen e Genugten (2020), destacando que o modelo do setor judiciário é peculiar, híbrido e aderente à realidade brasileira (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008).

Em relação ao terceiro objetivo, foram examinadas as relações existentes entre as competências dos funcionários públicos da Justiça e os modelos de governança da administração pública utilizados pelo Poder Judiciário. Revelou-se o aproveitamento parcial e híbrido das competências dos modelos de governança de Kruyen e Genugten (2020), destacando que o modelo do setor judiciário é peculiar, híbrido e aderente à realidade brasileira (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008). Esclareceu-se o nível de alinhamento e desalinhamento das competências identificadas do setor público brasileiro diante do modelo de governança, resultando na identificação detalhada das competências do modelo híbrido de governança do setor judiciário.

De fato, para que os servidores públicos alcancem êxito em suas funções, é imprescindível que possuam uma combinação de competências técnicas e interpessoais. Tais competências englobam aspectos cognitivos, integridade, criatividade, habilidades de comunicação e autodesenvolvimento, além da capacidade de executar tarefas e atingir resultados que devem ser explicitamente estabelecidos pela instituição. Observa-se que a efetividade das competências reside na habilidade do servidor em se adaptar às dificuldades do contexto local, simultaneamente atendendo às expectativas de caráter geral.

As citações dos respondentes mostram que pode ocorrer a combinação de mais de um dos modelos de governança da administração pública que podem ser identificados pelas competências e assim responder qual a relação existente entre os modelos de governança pública e o modelo de governança utilizados pelo poder judiciário e qual o nível de alinhamento e desalinhamento das competências identificadas diante deste modelo. Infere-se destas citações a existência de competências que transcendem os modelos de governança, a exemplo de "habilidades sociais" e "habilidades comunicativas". Contudo, não evidenciam o grau de alinhamento com a Nova Gestão Pública ou com a Nova Governança Pública, visto que tal consonância não se configura como predominante.

As competências dos servidores públicos é uma temática que não envolve apenas as próprias competências, mas também a relação dessas competências com o modelo de governança adotado pela administração pública. Nesse sentido, para

avaliar a prestação dos serviços públicos, é imprescindível analisar a aderência dessas às práticas de governança pública.

Finalmente, foram analisados os modelos de governança a partir das competências sugeridas em modelo teórico abordado por Kruiyen e Genugten (2020), que serviram como guia da pesquisa no campo do setor jurídico brasileiro. A investigação revelou uma complexa configuração de governança no âmbito do Poder Judiciário, caracterizada pela interconexão entre elementos tradicionais, associados ao modelo de governança tradicional, representados pelos princípios da nova gestão pública e nova governança pública.

Portanto, esta tese conseguiu responder à pergunta da pesquisa e esclarecer por meio da análise sistemática dos dados, a configuração das competências inerentes aos servidores públicos no âmbito do Poder Judiciário. Dessa forma, cumpriu-se de maneira integral o objetivo geral estabelecido no início deste estudo. A análise dos dados coletados revela que o modelo proposto por Kruiyen e Genugten (2020) e suas premissas se mostram aplicáveis de maneira apropriada para elucidar o fenômeno em questão. Importante destacar que, devido à natureza exploratória e qualitativa da pesquisa, a realização de generalizações torna-se impraticável. Tal limitação sugere que a configuração das competências neste contexto judicial específico pode, contudo, apresentar semelhanças em outras instituições.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram integralmente atingidos por meio da investigação das interações entre as competências e os modelos de governança pública, oferecendo esclarecimentos acerca do grau de alinhamento das competências identificadas com o modelo proposto por Kruiyen e Genugten (2020). No decorrer dessa análise, foram detectadas discrepâncias que contribuiriam para o aperfeiçoamento da compreensão do construto das competências dos servidores públicos. Com base nessas observações, o autor elaborou recomendações destinadas ao aprimoramento da prestação de serviços à sociedade.

Esta tese ofereceu uma contribuição substancial para o domínio das competências dos servidores públicos, ao advogar pela consideração das melhores práticas nos programas de formação desses profissionais, com o intuito de assegurar resultados mais eficazes. A sugestão central visa transformar os treinamentos em iniciativas mais específicas, direcionadas às necessidades individuais tanto do servidor quanto da instituição. A título de exemplo, propõe-se que servidores com

formação em administração participem de cursos específicos de gestão. Essa abordagem almeja aprimorar a efetividade dos programas de formação e, por conseguinte, elevar a qualidade dos serviços públicos oferecidos.

Apesar de o modelo proposto por Kruyen e Genugten (2020) prever a generalização de todas as competências indicadas pelos servidores públicos, os resultados apontam para a presença de diferenças. Elementos vinculados à estrutura do órgão público demandam uma abordagem adaptativa.

Ressalta-se que, para outros poderes da República, podem existir expectativas distintas. Nesse sentido, a presente tese destaca fatores relevantes que devem ser considerados ao examinar as competências que poderão ser observadas em futuros modelos de governança pública e em pesquisas vindouras.

O modelo analítico das competências utilizado se baseia em uma abordagem multidimensional, que categoriza as competências em quatro principais categorias. "Administração Pública Tradicional", "Modelo de Governança Híbrido", "Nova Gestão Pública" e "Nova Governança Pública". Essas categorias foram avaliadas com base em questões específicas, proporcionando uma visão abrangente das habilidades necessárias no ambiente público.

Além disso, a pesquisa também se baseia em um modelo teórico abordado por Kruyen e Genugten (2020), que identifica grupos significativos de competências dos funcionários públicos do poder judiciário, como expertise, legalidade, conhecimentos jurídicos e conhecimentos tecnológicos.

Essa abordagem multidimensional permite uma análise das competências dos servidores públicos, considerando as demandas em constante evolução da administração pública e a necessidade de adaptar as habilidades dos profissionais para atender a essas demandas de forma eficaz.

O modelo híbrido de governança, por exemplo, é uma proposta que busca agregar elementos não alocados dos outros três modelos tais como a administração pública tradicional, nova gestão pública e nova governança pública. Cada modelo tem uma abordagem diferente sobre como organizar e gerir o Estado, os recursos públicos, os serviços públicos e as relações com a sociedade. O modelo híbrido de governança sugere uma tentativa de integrar os aspectos positivos dos outros modelos, buscando uma gestão pública mais efetiva e sustentável.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, L. S. **Gestão por competência no setor público**. 2015. 76 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Cândido Mendes, Brasília, 2015.
- AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. de A. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 4, p. 937-958, 2015.
- ALVES DE OLIVEIRA, D.; GHEDINE, T.; FERNANDES NUNES, D. Competência gerencial do coordenador universitário da rede federal do acre: management competence of the university coordinator of the federal network of Acre. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 11, n. 2, p. 107–125, 2022.
- ALVES, J. L.; WOORTMANN, M. F.; SILVA, M. L. F. Quebrando paradigmas na gestão de pessoas do poder judiciário cearense: gestão de competências, gestão de desempenho e o mérito na ascensão na carreira. In: CONGRESSO CONSAD, 10., Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2017. p. 1-15.
- ALVES, M. C. O.; GHEDINE, T. Gestão por competência em uma rede de educação básica confessional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, p. 1-14, 2022.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, p. 01-19, 2012.
- ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959–975, 2017.
- ARISTOVNIK, A.; MURKO, E.; RAVŠELJ, D. From Neo-Weberian to Hybrid Governance Models in Public Administration: Differences between State and Local Self-Government. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 1, p. 1-19, 2022.
- ARRUDA FILHO, E. J. M.; FARIAS FILHO, M. C. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BARBOSA, L. Meritocracia e sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, p. 80-85, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, J. M. **Introdução à Administração**. 4. ed. Salvador: UFBA, 2017.
- BARROS NETO, J. P. Desenvolvimento de competências e o poder das expectativas. In: SANTOS, E. A. P. dos; CRUZ, M. T. de S. (Org.). **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books, 2019. p.10-25.
- BATTAGLIO JR, R. P.; BELARDINELLI, P.; BELLE, N.; CANTARELLI, P. Behavioral public administration ad fontes: A synthesis of research on bounded rationality,

cognitive biases, and nudging in public organizations. **Public Administration Review**, v. 79, n. 3, p. 304-320, 2019.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BILHIM, J. A. F. Gerir a administração como uma empresa. In: BILHIM, J. A. F. (Coord.). **Reforma do estado e administração pública gestonária**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001. p. 77-84.

BISPO, A. C. K. A.; MENDES, N. M. D. Planejamento Estratégico em Gestão de Pessoas. In: SILVA, A. B. (Org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 77-108.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BISPO, M. de S. Administração, Pecado Original e Lei de Natureza: o problema entre teoria e prática. **Nuevo Blog**, 2020.

BONFADA, L. C. Como a tecnologia pode contribuir no melhor acesso à justiça: uma análise dos avanços tecnológicos e seus benefícios. **Salão do Conhecimento**, v. 8, n. 8, p. 1-15, 2022.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Orientador: Jairo Eduardo Borges-Andrade. 2009. 345 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE J. E.; FREITAS, I. A.; VIEIRA, F. T. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 171-182, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto Federal nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 jun. 2006.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a política nacional de formação e aperfeiçoamento de servidores do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2014.

BRASIL. Portaria nº 58, de 23 de dezembro de 2016. Dispõe sobre procedimentos complementares para o compartilhamento de bases de dados oficiais entre órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União. **Diário Oficial da União**, seção 248, Brasília, DF, 27 dez. 2016.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, seção 244, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2018**: ano base 2017. Brasília: CNJ, 2018.

BRASIL. **Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas Gestão por competências**. Brasília: ENAP, 2019.

BRASIL. Conselho Nacional De Justiça. **Estudo de dados processuais: improbidade administrativa**. Brasília: CNJ, 2021.

BRASIL. Conselho Nacional De Justiça. **Democratizando o acesso à Justiça: 2022**. Brasília: CNJ, 2022

BRAVO, C. B; MORAIS, M. L. C; NOBRE, A. P. S. S.; PITOMBEIRA, S. S. R.; PAIVA, E. B.; Estudos Sobre Competências: Uma Análise dos Artigos Publicados nos Enanpads. **Revista Reuna**, v. 27, n. 1, p. 84-103, 2022.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 1-5, 2000.

CARBONE, P. P. Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. **Inc. Soc.**, v. 7, n. 1, p. 44-55, 2013.

CARBONE, P. P. Gestão por competências. **Inc. Soc.**, v. 7, n. 1, p. 44-55, 2015.

CARDOSO FILHO, J. C.; DE ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Sistema de prospecção de competências emergentes: uma proposta de modelo. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 246–272, 2016.

CHU, R. A.; JR., T. W. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-994, 2008.

COSTA, A. C. A.; et.al. Gestão por Competências em Recursos Humanos. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, p. 1-20, 2020.

COSTA. M. T. P; ALVES FILHO, A. Condições de Trabalho, Mobilização de Competências e o Impacto na Saúde Psíquica do Servidor Público. In: DA SILVA, A.

B (Org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampliada. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. P. 427- 459.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DA SILVA ZAMPA, V. C.; MAZZURANA, L.; OLIVEIRA, F. J. G.; FLOR, M. C. S. Gestores e Gestão Pública: impactos e repercussões no Estado e na Sociedade. **Cadernos do Desenvolvimento Fluminense**, n. 22, p. 168-172, 2022.

DA SILVA, C. G. C.; DOS SANTOS, E. P.; CAFFÉ FILHO, H. P. A Gestão de Pessoas no Setor Público: uma revisão bibliográfica no cenário brasileiro contemporâneo. **Revista de psicologia**, v. 13, n. 45, p. 642-654, 2019.

DE ANDRADE SILVA, A. C. M. **Gestão de pessoas no setor público**: uma experiência do Poder Judiciário. Curitiba: Alteridade Editora, 2020.

DE OLIVEIRA, E.; ANDRADE, D. F.; CRUZ, E. V. P. da.; OLIVEIRA, D. A. de A.; RUWER, L. M. E.; PEDROSA, R. A.; REDIN, E. A relação entre a (in) eficiência e a estabilidade no serviço público: the relationship between (in) efficiency and stability in the public service. **Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE**, v. 6, n. 2, p. 188-204, 2020.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. The New Public Service: An Approach to Reform. **International Review of Public Administration**, v. 8, n. 1, p. 3-10, 2003.

DIAS, E. P. S. Governança judicial: estratégia para a efetividade da gestão no judiciário In.: ASENSI, F. (Org.). **Produção de conhecimento**: visões e perspectivas. Rio de Janeiro: Pembroke Collins, v.1, 120-142. 2021.

DIAS, G. B.; BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R.; GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S. FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências**: conceito, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008. p. 9-30.

DINGELSTAD, J; BORST, R. T.; MEIJER, A. Hybrid Data Competencies for Municipal Civil Servants: An Empirical Analysis of the Required Competencies for Data-Driven Decision-Making. **Public Personnel Management**, v. 51, n. 4, p. 458-490, 2022.

DUARTE, M. F. P. G. G. VASCONCELLOS, M.; DE ALMEIDA JUNIOR, R. H. A eficiência da gestão pública frente à estabilidade do servidor público federal. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. 1-9, 2022.

DUTRA, J. S. Gestão da Carreira por Competência. In: CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS , 1., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; MAILLARD, N. de A. P. G. D.; MIYAHIRA, N. N. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas**: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um Sistema. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 18, n. 2, p. 103-122, 2007.

FERRARI, R. C. F. L.; DENARDI, E. O uso da inteligência artificial como instrumento de promoção da sustentabilidade no poder judiciário brasileiro: os impactos da justiça 4.0. **Revista Jurídica da Escola do Poder Judiciário do Acre**, v. 1, n. 1, p. 146-160, 2021.

FERREIRA BEZERRA, L.; CUNHA, D. de O. da.; SEVERIANO JR., E.; ZOUAIN, D. M. Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública: Uma Revisão Integrativa da Literatura. **Revista FSA**, v. 19, n. 1, p. 1-22, 2022.

FERREIRA, R. R.; SCHNEIDER D.; ABBAD, G. S.; MONTEZANO, L.; SOUZA, A. de. Learning Needs Assessment at Work (LNA): Past, Present and Future. **Journal of Public Management Research**, v. 6, n. 1, p. 1-23, 2020.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Edição especial.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FONTES FILHO, J. R. Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública. **DocPlayer**, 2014.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G.; LIEN, L. B.; ZELLWEGER, T.; ZENGER, T. Ownership Competence. **Strategic Management Journal**, v. 42, p. 302-328, 2020.

FREIRE NETO, A. B; ALMEIDA, T. M. F. O Princípio da eficiência e a efetividade do Serviço Público. **Revista de Direito Constitucional e Internacional**, v. 1, p. 1-16, 2017.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Escalas de Competências Gerenciais do Setor Público: Auto e Heteroavaliação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 43, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2019. p. 218-233.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 855-892, 2021.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Managerial competence scale for the public sector. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, p. 218-233, 2022.

FREITAS, P.; PONCIONI, W.; ODELIUS, C. O Programa de Desenvolvimento Gerencial do Superior Tribunal de Justiça. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESCOLAS DE GOVERNO, 1., 2015, Brasília. **Anais Eletrônicos...** Brasília: ENEG, 2015. p. 20-42.

FUKUNAGA, F. **Gestão da cultura e do conhecimento organizacional: um estudo aplicado à gestão de tribunais de justiça**. 2021. 163 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

GAUDÊNCIO FILHO, P.; BASTOS, C. N.; GOUVEIA, A. B. M. A reforma administrativa estatal e os efeitos do princípio da eficiência na vida laboral dos servidores públicos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 6, n. 9, p. 1-16, 2020.

GHEDINE, T. Abordagem Gestão por Competências na Construção da Estratégia Organizacional. **Revista Alcance**, v. 22, n. 2, p. 278-297, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C; DOS REIS NETO, A. C. Survey de experiência como pesquisa qualitativa básica em administração. **Ciencias da Administração**, v. 22, n. 56, p. 125-137, 2020.

GOMIDE, A. DE Á.; MACHADO, R. A.; ALBUQUERQUE, P. M. Capacidade estatal e desempenho na percepção dos burocratas brasileiros: desenvolvimento e validação de um modelo de equações estruturais. **Cadernos EBAPE**, v. 19, p. 689-704, 2021.

GUIMARÃES, T. de A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

INDIYATI, D.; GHINA, A.; ROMADHONA, A. F. Human Resource Competencies, Organizational Culture, and Employee Performance. **International Journal of Science and Society**, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2021.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In.: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papyrus, 1997. p. 103-133.

KRUYEN, P. M.; BORST, R. T.; HELDERMAN, J.; KEULEMANS, S. Searching for the renaissance bureaucrat: A longitudinal computer-assisted study of personality traits in government vacancies. **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 1, p. 22-44, 2019.

KRUYEN, P. M.; GENUGTEN, M. V. Creativity in Local Government: Definition and Determinants. **Public Administration**, n. 95, v. 3, p. 825–841, 2017.

KRUYEN, P. M.; GENUGTEN, M. V. Opening up the Black Box of Civil Servants' Competencies. **Public Management Review**, v. 22, n. 1, p. 118-140, 2020.

LE BORTEF, G. **De l'incapacité**. Paris: Editions d'Organisations, 1995.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2003.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, 2015.

LODGE, M.; HOOD, C. Into an age of multiple austerities? public management and public service bargains across OECD countries. **Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions**, v. 25, n. 1, p. 79-101, 2012.

MACÊDO, S. S. M.; BORGES, M. C. de A. Administração pública gerencial e o protagonismo do empresariado na gestão da Educação: emergências e configurações. **Educação**, v. 42, n. 2, p. 276-286, 2019.

MALHEIRO, E. P.; ROMÃO, R. E. A evolução da prestação de serviços públicos na sociedade da informação. **Revista Direito em Debate**, v. 31, n. 58, p. 1-12, 2022.

MANKIWI, N. G. **Introdução à economia: princípios de micro e macroeconomia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MARINHO-ARAÚJO, C. M.; ALMEIDA, L. S. Abordagem de Competências, Desenvolvimento Humano e Educação Superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 32, p. 1-10, 2016. Edição especial.

MARINS, D. F. **Competências e estilos de liderança: um estudo em organizações de diferentes origens de controle de capital atuantes no Brasil**. 2021. 124 f. Tese (Mestrado Profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2021.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MELO, M. J. **Universidade, gerencialismo e neoliberalismo: uma revisão crítica da literatura.** 2022. 81 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

MIRANDA, M. C. Da S. **As (re)formulações na gestão de pessoas com a pandemia da covid-19, no cenário brasileiro.** 2021. 82 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2021.

MONTANHOLI, M. de S. **Princípios da governança pública aplicada aos Tribunais de Contas do Estado e Município de São Paulo.** 2017. 127 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Ciências Contábeis, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; ISIDRO-FILHO, A.; PETRY, S. I. Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019.

MONTEZANO, L.; BARBIERI, L.; ISIDRO-FILHO, A.; PETRY, S. I. Avaliação de competências organizacionais de órgão público federal: ótica de diferentes atores. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 20, n. 2, p. 269-288, 2021.

MONTEZANO, L.; ISIDRO, A. Proposta de modelo multinível de competências para gestão pública inovadora. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n 2, p. 355-378, 2020.

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. **Revista Gestão.Org**, v. 17, ed. 2, p. 184-201, 2019.

MONTEZANO, L.; SILVA, D. L. B.; COELHO JÚNIOR, F. A. Competências humanas no trabalho: a evolução das publicações nacionais no novo milênio. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: enANPAD, 2015.

MOREIRA, G. E.; MILANEZ, R. L. S. Gestão Por Competência No Âmbito Do Instituto Federal De Brasília: Desafios na Implementação. **Revista e-Curriculum**, v. 17, n. 2, p. 365-381, 2019.

NEVES JUNIOR, P. C. **Judiciário 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica.** São Paulo: Editora Blucher, 2020.

NEVES PEREIRA, F.; ALLEDI FILHO, C.; QUELHAS, O.; BONINA, N.; VIEIRA, J.; MARQUES, V. Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: uma análise conceitual comparativa. **Revista Espacios**, v. 38, n. 7, p. 1-6, 2017.

NUNES JÚNIOR, L. P. **Impacto da implantação de um modelo orientado por resultado numa cultura burocrática: um estudo de caso na Prefeitura do Rio de**

Janeiro. 2018. 214 f. Tese (Mestrado Profissional em Educação Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2018.

OCDE. **Manual de Oslo**. Brasília: FINEP, 2005.

OLIVEIRA, Julia Costa de.; PENIDO, C. M. F.; FRANCO, A. C. R.; SANTOS, T. L. A.; SILVA, B. A. W. The specificities of the online focal group: an integrative review. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 27, p. 1813-1826, 2022.

OSBORNE, S. P. The new public governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006.

OSBORNE, S. P. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? **Public Management Review**, v. 20, n. 2, p. 225-231, 2018.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z.; NASI, G. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. **American Review of Public Administration**, v. 43, n. 2, p. 135-158, 2013.

PARAÍBA. **Lei Complementar nº 96, de 03 de dezembro de 2010**. Lei de Organização Judiciária do Estado da Paraíba (LOJE). João Pessoa: Poder Judiciário Do Estado Da Paraíba, 2010.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Gellert Publ**, v. 33, n. 7, p 48-57, 1996.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public Management Reform: A Comparative Analysis**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

PONTES, W. L.; MARTINS, A. R.; COUTINHO, A. R. S. Desenvolvimento de competências de servidores públicos através do e-learning: um estudo de caso no ensino. **Revista Observatório**, v. 5, n. 3, p. 50-84, 2019.

PRUX, P. R. Q.; CUSTÓDIO, L. S.; JORGE, M. .A. M.; PASQUINI, A. Seleção de lideranças no serviço público pela matriz de competência: o guia de seleção de lideranças no serviço público e a experiência da internalização prática do qualifica RS e do transforma minas. **Revista Estudos de Planejamento**, n. 20, p. 88-111, 2023.

QUEIROZ, A. F.; BUENO, L. S.; GALVÃO, V. M.; MENDIETA, F. H. P. Teoria da Agência: um levantamento sobre discussões contemporâneas. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 11, n. 1, p. 17-53, 2022.

REZENDE, J. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2017.

ROCHA, A. C.; BANISKI, G. M.; FRUSCALSO, B. B. Competências individuais e avaliação de desempenho: um estudo com servidores públicos em uma prefeitura municipal. **Revista Produção Industrial & Serviços**, v. 6, n. 2, p. 48-60, 2019.

RUA, M. G. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. 133-152, 2014.

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 256-278

RUBAIL, N. Bringing the 21st-century governance paradigm to public affairs education: Reimagining how we teach what we teach. **Journal of Public Affairs Education**, v. 22, n. 4, p. 467-482, 2016.

SAGER, F.; ROSSER, C. Weberian bureaucracy. **Oxfordre**, 2021.

SANO, H. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **Cadernos Enap**, n. 69, p. 1-45, 2020.

SANTOS, A. C O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

SANTOS, A. F. dos. Administração pública brasileira: O modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 4, n. 8, p. 69-85, 2018.

SANTOS, E. A. P. dos; In.: CRUZ, M. T. de S. (Org.). **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books: 2019.

SANTOS, F. A. S.; COELHO JR, F. A.; MOURA, C. F. Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1., 2011 Brasília. **Anais...** Brasília: enANPAD, 2011. p. 30-45.

SANTOS, G. N. P. dos. **Governança pública no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul à luz do referencial básico do Tribunal de Contas da União**. 2016. 63 f. TCC (Especialização em Administração Pública Contemporânea) – Universidade Federal do Rio grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

SANTOS, J. G. **O controle de governança como boa prática na administração pública do Brasil: uma análise no ciclo de políticas públicas**. 2018. 196 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

SANTOS, M. A. T. **Estudo do perfil de competências no processo de recrutamento e seleção no instituto superior de ciências policiais e criminais**

de Angola. 2015. 263 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2015.

SEVERI, F. C.; JESUS FILHO, J. Há diferenças remuneratórias por gênero na magistratura brasileira? **Revista De Administração Pública**, v. 56, n. 2, p. 208-225, 2022.

SIEVERT, M. A replication of “Representative bureaucracy and the willingness to coproduce”. **Public Administration**, v. 99, n. 3, p. 616-632, 2021.

SILVA JUNIOR, L. A.; LEÃO, M. B. C. O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciência & Educação**, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018.

SILVA, A. B.; HONÓRIO, J. B. Plano de Desenvolvimento por Competências: Desafios e Perspectivas. In: DA SILVA, A. B (Org). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. 2. ed. rev. ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021. p. 115-131.

SILVA, E.; GIL, A.; OKABAYASHI, S. Competências na gestão pública: uma avaliação dos servidores públicos do Grande ABC paulista. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 68, n. 2, p. 88-106, 2014.

SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências coletivas a partir das contribuições das práticas de gestão de recursos humanos. **Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 18, n. 1, p. 17-28, 2014.

SILVA, F. V. da. **Gestão por competências no setor público**: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2019. 125 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

SILVA, G. S. **Governança aplicada ao setor público**: uma análise da institucionalização de práticas de governança nas universidades federais do nordeste brasileiro. 2017. 93 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

SILVA, J. A. da. **Direito ambiental constitucional**. 11. ed. São Paulo: Malheiros, 2019.

SILVA, J. C. P.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. Entre competências e informações: um estudo com gestores de tecnologia da informação. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 1, p. 3-27, 2019.

SILVA, L. B.; AMORIM, T. N. G. F. Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos EnANPADs. **Reuna**, v. 17, n. 1, p. 61-76, 2012.

SILVA, M. L.; ARAÚJO, E. T.; DANTAS, L. M. V. Perfil de competências dos servidores técnico administrativos em uma jovem universidade: novos perfis em uma tradicional burocracia? **Revista Interfaces Científicas**, v. 6, n. 3, p. 103-118, 2018.

SILVA, M. R.; VICENTIN, I. C. Práticas de comunicação da governança pública em municípios brasileiros por intermédio de portais governamentais. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 14, n. 30, p. 176-201, 2018.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. A.; SILVA, M, R. R.; SILVA, P. A. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 173-202, 2021.

SILVA, T. B. Gestão de pessoas por competências na administração Pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo de Conhecimento**, v. 1, p. 301-312, 2017.

SILVA-DIAS, E. P. da. **Gestão administrativa no judiciário**: um estudo sobre as capacidades administrativas e a alternância do magistrado na direção de um órgão da Justiça Federal da 1ª região. 2021. 154 f. Dissertação (Mestrado Profissional Governança e Desenvolvimento) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2021.

SILVESTRE, H. C. **A (Nova) governança pública**. Brasília: Enap, 2019.

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. **Social and Behavioral Sciences**, v. 230, n. 12, p. 266-234, 2016.

SOUZA, A. H. **A política de governança nas instituições federais de ensino superior**: um estudo da percepção dos gestores do IF Sertão Pernambuco. 2018. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competência no trabalho**. New York: John Willey & Sons, 1993.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**. New York: John Willey & Sons, 2003.

SURDIMAN, I.; AISHA, A. N.; MONANG, J.; SISWANTO, I.;. Competencies for effective public middle managers. **Journal of Management Development**, v. 38, n. 5, p. 421-439, 2019.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 73, n. 3, p. 426–450, 2022.

FERLIE, A. F.; GOMES, R. C. Governança Pública: Uma Revisão Conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019.

TEIXEIRA, J. A.; RÊGO, M. C. B.; SILVA FILHO, A. I. da. Inovação no Judiciário: coprodução, competências e satisfação do usuário na mediação judicial. **Revista De Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 381-399, 2020.

THIAGO, F., KUBO, E. K. M., PAMPLONA, J. B., & FARINA, M. C. Estilo de gestão de produtores rurais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 58, n. 2, p. 1-18, 2020.

TRIGO, M. R. O funcionário público e sua imagem social. **Journal of Discourse Studies**, v. 22, p. 187-203, 2020.

TRIGO, M. R. A construção da imagem do funcionário público brasileiro: uma análise crítico-discursiva de artigos de opinião do jornal Gazeta do Povo. **Revista de Estudos do Discurso**, v. 1, n. 11, p. 303-333, 2022.

VAN DER STEEN, M.; VAN TWIST, M.; BRESSERS, D. The Sedimentation of Public Values: How a Variety of Governance Perspectives Guide the Practical Actions of Civil Servants. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38 n. 4, p. 387-414, 2018.

VIEIRA, G. D.; CASTRO JUNIOR, J. L. P. Revisão Sistemática de Literatura: revisitando as questões apontadas por Osborne como fundamentais para o desenvolvimento da Nova Governança Pública. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 46., 2022, *on-line*. **Anais Eletrônicos... On-line: enANPAD**, 2022.

VIEIRA, J. S.; ARAUJO, I. C., DOMINGUES JUNIOR, P. L; VARGAS, D. Bibliometria: quinze anos de pesquisa em gestão de pessoas. **Revista Vianna Sapiens**, v. 13, n. 1, p. 1-26, 2022. p.1-17.

VIEIRA, J. B. BARRETO, R.T.S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

VIEITES, A. L. P. Recrutamento e seleção: mapeamento das competências atitudinais e comportamentais demandadas dos jovens executivos em cenário de crise econômica. In.: DOS SANTOS, E. A. P; SOUZA CRUZ, M. T. de. (Org.). **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books, 2019. p. 26-34.

YANI, A. A. Reformulando o Conceito de Governança em Pesquisas de Administração Pública: Uma Discussão Filosófica. **International Journal of Administrative Science & Organization**, v. 25, n. 1, p. 1-7, 2018.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Liaisons, 1999.

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

Apêndice A – Levantamento Bibliométrico da Base de Dados

Autor E Ano	Título	Fonte
Schubert (2023)	A Vision For The Future: Professional Ethos As Boundary Work In Mozambique's Public Sector";(2022)	Civil Servants;Ethics;Middle-Class
Martens;Danhioux;Van Belle ;Wouters; Van Damme; Remmen; Anthierens; Van Olmen (2022)	Integration Or Fragmentation Of Health Care? Examining Policies And Politics In A Belgian Case Study	International Journal Of Health Policy And Management
Aliushyna; Boiko; Hzybovska; Rak (2022)	Professionalisation Of Public Servants In The Context Of Implementing Public Administration Reforms	Public Policy And Administration
Maslennikova; Sheburakov; Tatarinova (2022)	Analysis Of The Use Of Personnel Reserves In The Public Administration System	Rudn Journal Of Sociology
Christensen; Forato (2022)	Explaining The Role Of Expertise In The State: The Case Of Italy	Political Research Exchange
Standfield (2022)	Who Gets To Be A Virtuoso? Diplomatic Competence Through An Intersectional Lens	The Hague Journal Of Diplomacy
Sánchez Pantaleón; Cruz Caro; Sánchez Altamirano; Cueva Vega (2022)	Management Competencies In Municipalities In Peru [Competencias Directivas En Municipalidades En El Perú	Revista Venezolana De Gerencia
Lebedeva; Belozerova; Petrina; Stadolin; Lyapunsova (2022)	The Knowledge Development Of State And Municipal Employees Using Electronic Educational Technologies	Lecture Notes In Networks And Systems
Hansen (2022)	How Impressions Of Public Employees' Warmth And Competence Influence Trust In Government	International Public Management Journal
Sunam;Pariyar; Shrestha (2022)	Does Affirmative Action Undermine Meritocracy? "Meritocratic Inclusion" Of The Marginalized In Nepal's Bureaucracy	Development Policy Review
Kyriakopoulou;Kalogirou; Lobo; Manojlovic; Mayot; Flores; Cromptvoets; Tan (2021)	Interoperability Skills And Competencies-The Drivers For Digital Growth In Public Administrations	Na
Winarni; Gunani; Partiw; Satriyo(2021)	Analysis Of Manpower Requirements For Education Laboratory In Its Environment Based On Competency And Its Development Master Plan	Acm International Conference Proceeding Series
Sun; Chen;Yang (2021)	Servant Leadership And Civil Servants' Service Attitude: The Role Of Basic Needs Satisfaction	Social Behavior And Personality
Pertiwi Anfi; Surarso; Farikhin (2021)	Individual Self-Development Information System Based On The Evaluation Of Civil Servant Performance Appraisal With Electre Method And Profile Matching	Journal Of Physics: Conference Series
Hindun; Husamah; Nurwidodo; Fatmawati; Fauzi(2021)	E-Learning In Covid-19 Pandemic: Does It Challenge Teachers' Work	International Journal Of Instruction

	Cognition And Metacognitive Awareness?	
Guàrdia; Mancini; Jacobetty; Maina(2021)	Graduates' Employability Skills In East Africa	Journal Of Teaching And Learning For Graduate Employability
Kuzmin; Matveev (2021)	The History Of The Introduction Of Digital Competencies Among Students Studying In The Direction Of 'State And Municipal Management'	Histelcon (2021) - Selected Papers (2021) 7th IEEE History Of Electrotechnology Conference;Proceedings Kompetentnost-Gosudarstvennyh-Sluzhaschih-Kak
Vasilevska; Rivza (2021)	Development Of Digital Comptencies Of Public Servants As The Basis For Effective E-Governance In Latvia	International Multidisciplinary Scientific Geoconference Surveying Geology And Mining Ecology Management;Sgem
Syamsyucri; Tamsah; Ferial E W; Putra; Yusriadi; Syahputri; Sadapotto (2021)	Effect Of Competence And Compensation On Job Satisfaction Through Employee Performance Of The Health Service Office Of West Sulawesi Province	Proceedings Of The International Conference On Industrial Engineering And Operations Management
Kuzmin (2021)	The Competencies Of Civil Servants In The Field Of Regulation Of Technological Risks In The Practical Application Of Artificial Intelligence	Lecture Notes In Networks And Systems
Masengi; Lumingkewas; Lumingkewas ; Sendouw (2021)	Career Advancement Of Civil Servants In The Government And Public Relations Bureau Of The Regional Secretariat Of North Sulawesi Province	Review Of International Geographical Education Online
Arroyo; Mars (2021)	Ruiz Tactivity Participation And Wellbeing During The Covid-19 Lockdown In Spain	International Journal Of Urban Sciences
Shaw; Eichbaum (2020)	Bubbling Up Or Cascading Down? Public Servants;Political Advisers And Politicization	Public Administration
Trung;Nga Vty;Tuyen; Loan (2020)	;The People's Assessments On The Competences Of The Local Civil Servants-A Case Study In Hanoi City;Vietnam	Journal Of Legal;Ethical And Regulatory Issues
Falkenström; Höglund (2020)	There Is Total Silence Here” Ethical Competence And Inter-Organizational Learning In Healthcare Governance	Journal Of Health Organization And Management
Saryanto,(2020)	Benchmarks Of Teacher Performance On Junior High School 2 Karanggayam Kebumen	International Journal Of Scientific And Technology Educational Management;
Casalino; Saso; Borin Massella; Lancioni (2020)	Digital Competences For Civil Servants And Digital Ecosystems For More Effective Working Processes In Public Organizations	Lecture Notes In Information Systems And Organisation
Yoestara; Putri; Ismail (2020)	School Appreciation And Teachers' Competence: Are They Correlated?	International Journal Of Language Studies
Surjana ; Siswoyo; Dedy; Krisbianto S,(2020)	Bureaucratic Reform And Empowerment Of State Civil Apparatus In The Face Of The Industrial Revolution 40	Journal Of Advanced Research In Dynamical And Control Systems Jati

Malik (2020)	The Discipline Of State Civil Apparatuses In Scope Of Regional Work Units In South Buru Regency	International Journal Of Scientific And Technology Research
Lee (2020)	Executive Control Of Bureaucracy And Presidential Cabinet Appointments In East Asian Democracies	Regulation And Governance
Loshytskyi; Frantsuz-Yakovets; Kovalchuk; Kovalchuk; Uvarov (2019)	Competence Of Civil Servants In The Structure Of Power Delegation Of The Public Administration System	Journal Of Advanced Research In Law And Economics
Rahmadani; Schaufeli; Ivanova; Osin (2019)	Basic Psychological Need Satisfaction Mediates The Relationship Between Engaging Leadership And Work Engagement: A Cross-National Study	Human Resource Development Quarterly
Jakobsen; Eklund Karlsson; Skovgaard; Aro (2019)	Organisational Factors That Facilitate Research Use In Public Health Policy-Making: A Scoping Review	Health Research Policy And Systems
Yuliandi; Tahir (2019)	Work Discipline; Competence; Empowerment; Job Satisfaction; And Employee Performance	International Journal Of Recent Technology And Engineering
Gaidamashko; Zhemerikina; Zhigalov; Provorova; Titkova (2019)	The Main Aspects Of The Formation Of Digital Competence Of Future Civil And Municipal Employees	International Journal Of Innovative Technology And Exploring Engineering
Sudrajat; Kunarti; Hartini (2019)	Bridging The Legal Gap Between Open Selection And Internal Selection Of State Civil Apparatus Promotion In Indonesia	Iop Conference Series: Earth And Environmental Science
Mangset; Asdal (2019)	Bureaucratic Power In Note-Writing: Authoritative Expertise Within The State	British Journal Of Sociology
Vázquez (2019)	Social Jurisdiction In Safety And Health Issues [La Competencia Del Orden Jurisdiccional Social En La Materia De Seguridad Y Salud En El Trabajo]	Revista Del Ministerio De Empleo Y Seguridad Social
Enciso (2019)	Labour And Social Security Inspectorate And The Institutional Policy On Occupational Health And Safety [La Inspección De Trabajo Y Seguridad Social Y La Política Institucional En Prevención De Riesgos Laborales]	Revista Del Ministerio De Empleo Y Seguridad Social
Kuzmin; Savelev; Khripunova (2019)	Competence Of State Employees Under Conditions Of Interaction With Institutions Of Civil Society For Regulation Of Textile Industry	Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii; Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti
Khadzhyradieva; Hrechko; Smalskys (2019)	Institutionalisation Of Behavioural Insights In Public Policy [Elgesio Modeliai Institucinio Proceso Metu Viešojoje Politikoje]	Public Policy And Administration
Olthuis; Gerstenberger (2019)	Strengthening Indigenous Languages Through Language Technology: The Case Of Aanaar Saami In Finland	A World Of Indigenous Languages: Politics, Pedagogies And Prospects For Language Reclamation
Suharto; Suyanto; Hendri (2019)	The Impact Of Organizational Commitment On Job Performance	International Journal Of Economics And Business Administration

Fawcett ; Corbett (2018)	Politicians;Professionalization And Anti-Politics: Why We Want Leaders Who Act Like Professionals But Are Paid Like Amateurs	Policy Sciences
Höglund; Falkenström (2018)	;The Status Of Ethics In Swedish Health Care Management: A Qualitative Study	BMC Health Services Research
Dudung (2018)	Competency Test Result Of Vocational School Teacher's Majoring Light Vehicles Subject In East Jakarta	AIP Conference Proceedings
Almqvist (2018)	Service Design During The Later Development Phases: Introducing A Service Design Roadmapping Approach	Service Design And Service Thinking In Healthcare And Hospital Management: Theory;Concepts;Practice"
Altukhova; Vasileva; Mirzoyan (2018)	Competence-Based Approach To Managing Staff In Public Administration On The Basis Of Ontologies	Business Informatics
Vasileva; Pulyaeva; Yudina (2018)	Digital Competence Development Of State Civil Servants In The Russian Federation	Business Informatics
Baumgartner (2018)	Civil Service Law - Fundamentals And Recent Developments From A Comparative Law Perspective: The Austrian Perspective [Das Recht Des Öffentlichen Dienstes“- Grundlagen Und Neuere Entwicklungen In Rechtsvergleichender Perspektive: Die Österreichische Sicht]	Verwaltung
Hustedt; Salomonsen (2018)	From Neutral Competence To Competent Neutrality? Revisiting Neutral Competence As The Core Normative Foundation Of Western Bureaucracy	Comparative Social Research
Mirică; Matic; Moga; Gavrilă (2018)	The Evaluation Of Civil Servants' Professional Performances In Romania And Its Influence On The Development Of Their Careers	Proceedings Of The 32nd International Business Information Management Association Conference
Prokofiev; Bogatyrev ; Belyaev ; Eremin ; Barmenkova (2018)	Professional Development Of Civil Servants Of Russia: Legal And Organizational Aspects	Journal Of Advanced Research In Law And Economics
Rahayu; Ulfatin; Wiyono; Imron; Wajdi (2018)	The Professional Competency Teachers Mediate The Influence Of Teacher Innovation And Emotional Intelligence On School Security	Journal Of Social Studies Education Research
Suleimenova; Karamalayeva (2018)	Assessing Civil Servants Training Needs: The Case Of Kazakhstan	Public Administration Issues
Nelipa ; Batrymenko (2018)	Strategy;Management Model And Educational Scientific Civil Servants Training Program In Postgraduate Studies Of The University	Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu
Skøtt (2018)	Facilitating Participation: Facilitating Participation Redefinition Of Library Competence In A Networked World	Designing For Learning In A Networked World
Sinyagin (2018)	The Components Of Managerial Alacrity Of Government Executives	European Research Studies Journal
Miao; Newman ; Schwarz; Cooper (2018)	How Leadership And Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior	Public Administration Review

Yulianti; Sumpeno (2017)	Purnomo Mh Majority Vote Technique Based On Multi Rough Set For Multi Attributes Decision-Making System: Case Study Classifying Job Competency For Civil Servants' Functional Works In Ministry Of Religious Affairs Of Republic Of Indonesia	Qir 2017 - 2017 15th International Conference On Quality In Research (Qir): International Symposium On Electrical And Computer Engineering";"(2017)-December
Sun; (2017)	For Public Causes Or Personal Interests? Examining Public Service Motives In The Chinese Context	Asia Pacific Journal Of Human Resources
Frolova; Ryabova (2017)	Rogach Ov;Bureaucrat Image In Russia	Journal Of Advanced Research In Law And Economics
Larat (2017)	Developing An Integrated And Comprehensive Training Strategy For Public Sector Leaders: The French Experience	Teaching Public Administration
Öhberg;Munk;Christiansen; Niklasson (2017)	Administrative Politicization Or Contestability? How Political Advisers Affect Neutral Competence In Policy Processes	Public Administration.
Vežinat (2017)	The Occupational Group As Socializing Community [Le Groupe Professionnel Comme Communauté Socialisatrice]	Gerontologie Et Societe
Hebeler (2017)	The Public Officer As A Criminal Law Term From The Perspective Of Administrative Law	Verwaltung
Kowalski (2017)	The Black Box Of International Civil Servant Accountability: Searching For Order In The Disordered United Nations System	University Of Pennsylvania Journal Of International Law"
Blaskova; Adamoniene; Petrauskiene (2017)	Appliance Of Public Senior Executives Competences For Municipality Activity Efficiency Development	Engineering Economics
Soehari; Budiningsih; Bakdi (2017)	Performance Improvement Through Human Capital Strategic For Civil Servant	International Journal Of Applied Business And Economic Research
Kotsi (2017)	The Penetration Of Robotics Into The Administrative Function Of The State - Pre-Economy Of Citizenry's Benefit	Communications In Computer And Information Science
Cepeliauskaite; Petrauskiene (2017)	Factors Determining Trust In Civil Service In Lithuania [Pasitikėjimo Valstybės tarnybos veiksmams Lietuvoje	Public Policy And Administration
Belokrylov; Belokrylova (2017)	Transparency Of The Governmental Procurement For Civil Society And The Factors Of Their Efficiency	Espacios
Kutergina; Sanina (2017)	The Competency Profiles Of Civil Servants In Today's Russia	Zhurnal Issledovaniĭ Sotsial'noi Politiki
Hassink; Salverda; Vaandrager; Van Dam; Wentink (2016)	Relationships Between Green Urban Citizens' Initiatives And Local Governments	Cogent Social Sciences
Christiansen; Niklasson; Öhberg (2016)	Does Politics Crowd Out Professional Competence? The Organisation Of Ministerial Advice In Denmark And Sweden	West European Politics

Jamil; Askvik; Hossain (2016)	Administrative Culture In Developing And Transitional Countries	Administrative Culture In Developing And Transitional Countries
Sadykova; Abilmazhinov; Zharkeshova(2016)	The Institutional Basis For Effective Civil Service Personnel Management In The Republic Of Kazakhstan	International Journal Of Economic Perspectives
Sedlacko (2016)	Civil Servants And 'Scientific Temper': Scholarly Competence For Enactment Of New Realities In Professionals' Practice	Critical Perspectives On International Public Sector Management
Reshetnikova (2016)	Factors Of Public Assessment Of Civil Servants' Performance In Providing Civil Services	Public Administration Issues
Neiva; Odelius; Ramos (2015)	The Organizational Change Process: Its Influence On Competences Learned On The Job	Bar - Brazilian Administration Review
Van Wart; Hondeghe (2015)	Introduction: Understanding The Role And Context Of Senior Civil Servant Training	Governance And Public Management
Bazsová(2015)	Proposal Of The Competency Model Of The Project Manager	Proceedings Of The 26th International Business Information Management Association Conference - Ibima (2015)
Veronice; Yelfiarita; Darnetti (2015)	Analysis Of Characteristics Extension Workers To Utilization Of Information And Communication Technology	International Journal On Advanced Science; Engineering And Information Technology
Beinoravičius; Vainiute; Bileišis (2015)	Challenges To Legal Education In The Context Of Lithuania's Civil Service Modernization [Teisės Specialistų, Rengimas Lietuvos Valstybės Tarnybos Modernizavimo Kontekste]	Public Policy And Administration
Syafri; Jusoh; Sukati; Othman; Nor (2015)	Moderating Effects Of Local Wisdom In Improving Employee Performance In Indonesia [Kesan Moderator Kearifan Tempatan Dalam Mempertingkatkan Prestasi Pekerja Di Indonesia]	Jurnal Pengurusan
Mustafa(2015)	; Communication Competence And Communication Satisfaction Among Civil Servants In Malaysia [Kompetensi Komunikasi Dan Kepuasan Komunikasi Penjawat Awam Di Malaysia]	Jurnal Pengurusan
García-Vigil (2014)	Potential Conflicts Of Interest In Biomedical Publications [Potenciales Conflictos De Intereses En Las Publicaciones Biomédicas]	Revista Médica Del Instituto Mexicano Del Seguro Social
De Schrijver; Maesschalck (2014)	A New Definition And Conceptualization Of Ethical Competence	Achieving Ethical Competence For Public Service Leadership.
Tumene; Žukauskaite; Židonis (2014)	The New System Of Civil Service Selection: First Results And Insights [Naujoji Valstybės Tarnautojų? Atranka: Pirmieji Rezultatai]	Public Policy And Administration
Leka Klosi (2014)	Inter-Institutional Collaboration - Challenge And Important Way In	Mediterranean Journal Of Social Sciences

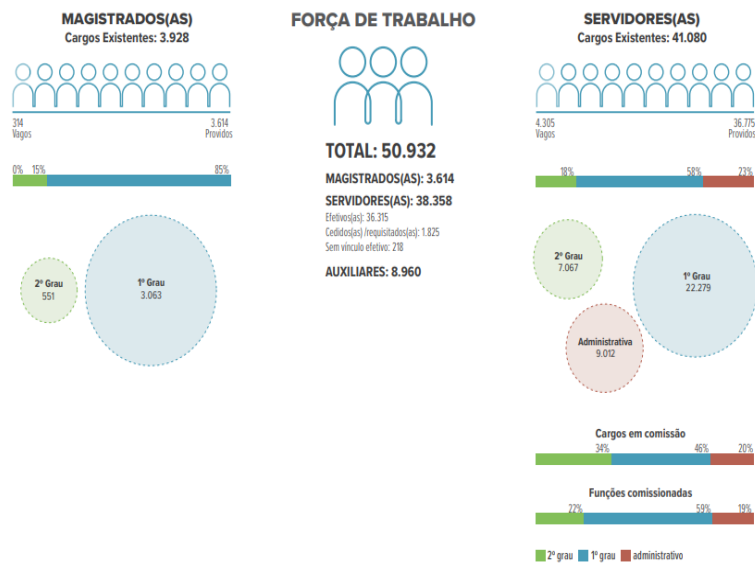
	Improving The Management Of Local Government Units In Albania	
Gërxi (2014)	Ethical Standards In The International Civil Service	Mediterranean Journal Of Social Sciences
Vandenabeele (2014)	Explaining Public Service Motivation: The Role Of Leadership And Basic Needs Satisfaction	Review Of Public Personnel Administration
Moreno; Lumbreras; Mataix; Perez -Arriaga, (2013)	Engineering Education For Sustainability: A Multistakeholder Case Study On Ict And Transportation	International Journal Of Engineering Education.
Kurmankulov;Makhmuto; Mamanova;Kuanysbaye; Mussabekov; Serickbayev (2013)	Political Management In The Republic Of Kazakhstan And Russian Federation: Comparative Analysis	Middle East Journal Of Scientific Research";"13";"Splissue"
Dobbels; Neuhold(2013)	'The Roles Bureaucrats Play': The Input Of European Parliament (Ep) Administrators Into The Ordinary Legislative Procedure: A Case Study Approach	Journal Of European Integration
Faizal; Laking (2013)	An Independent Institution Of Governance? A New Statutory Civil Service In The Maldives	Public Administration;Governance And Globalization
Beckett (2013)	Teacher Education Through Active Engagement: Raising The Professional Voice	Teacher Education Through Active Engagement: Raising The Professional Voice
Frunză (2012)	Increasing Competence - An Ethical Duty Of Civil Servants	Transylvanian Review Of Administrative Sciences
Hassi ; Storti (2011)	Azenoud Acorporate Trainers' Credibility And Cultural Values: Evidence From Canada And Morocco	Cross Cultural Management
Ying;Lei; Yan (2011)	Modeling And Analysis On Common Civil Servants' Competence	International Conference On Management And Service Science
Christensen; Læg Reid (2011)	Administrative Reforms And The Complexification Of Competencies Requested From Civil Servants: The Case Of Norway	Administrative Reforms And Democratic Governance
Butkevičiene; Vaidelyte Šnapštie (2011)	A Manager Or A Leader? Analysis Of Managerial And Leadership Competences In Lithuanian Civil Service [Vadovas Ar Lyderis? Vadovavimo Ir Lyderystės Kompetencijų Lietuvos Valstybės Tarnyboje Analizė	Filosofija;Sociologija
Kajnc; Svetlicic(2010)	What It Takes To Run An Eu Presidency: Study Of Competences In Slovenia's Public Administration	Halduskultuur
Awortwi (2010)	Building New Competencies For Government Administrators And Managers In An Era Of Public Sector Reforms: The Case Of Mozambique	International Review Of Administrative Sciences
Quezada (2010)	Discourses Of Social Responsibility Of Universities For The Universities In The North Of Chile Macro Belonging To The Governing Council [Discursos De Responsabilidad Social Universitaria El Caso De Las Universidades De La Macro Zona	Perfiles Educativos

	Norte De Chile Pertencientes Al Consejo De Rectores]	
Georgakakis(2010)	Skills Kill ? The Stakes Of The Requalification Of The Competency Of The European Civil Servants [Do Skills Kill? Les Enjeux De La Requalification De La Compétence Des Eurofonctionnaires]	Revue Francaise D'administration Publique
Berggren; Silver (2009)	The Effect Of Bridging Networks On Entrepreneurial Activity: The Rational • Legal Framework And Embeddedness In Local Social Capital Networks	Journal Of Enterprising Communities: People And Places In The Global Economy
Kawaharada; Yoshioka; Saijo; Fukui; Ueno; Kishi (2009)	The Effects Of A Stress Inoculation Training Program For Civil Servants In Japan: A Pilot Study Of A Non-Randomized Controlled Trial	Industrial Health
Šiugždinienė (2008)	Enabling Characteristics Of The Strategic Human Resource Development System	Filosofija; Sociologija
Hjort (2008)	Competence Development In The Public Sector: Development; Or Dismantling Of Professionalism?	Asia Pacific Education Review
Bagdavičius; Jodkonien (2008)	Brain Drain From Lithuania: The Attitude Of Civil Servants	Engineering Economics
Jenkins (2008)	Politicians And Civil Servants: Unfinished Business - The Next Steps Report; Fulton And The Future	Political Quarterly
Yi-Chong; Weller (2008)	'To Be; But Not To Be Seen': Exploring The Impact Of International Civil Servants	Public Administration
Katz (2008)	The Independence Of International Civil Servants During The Neoliberal Decades: Implications Of The Work Stoppage Involving 700 Staff Of The World Health Organization In November (2005)	International Journal Of Health Services
Mineau (2007)	The Ideology Of The Civil Servants Of The Third Reich In The Occupied Territories Of The East [L'idéologie Des Fonctionnaires Du Troisième Reich Dans Les Territoires Occupés De L'est]	Vingtième Siècle: Revue D'histoire
Puljiz (2007)	The Croatian Pension System: Origins; Evolution And Perspectives	Revija Za Socijalnu Politiku
Povalej; Horvatek; Tomičić (2007)	Trainings Courses In E-government For Civil Servants In Croatia: The Eu Project Egovcro - An Actual Overview	Information Management In The Networked Economy: Issues And Solutions - Proceedings Of The 8th International Business Information Management Association Conference; Ibima. 2007.
Le Bihan (2007)	The « Officers » Of The Prefecture Or The Frustrated Emergence Of New Administrative « Ranks » In The Nineteenth	Mouvement Social
Spinthourakis (2006)	Developing Multicultural Competence Through Intercultural Sensitivity	Studi Emigrazione

Khurshid (2006)	Public Policy; Training; And Civil Service Reform	Pakistan Development Review
Jeannot (2005)	From The Planned Management Of Staff; Jobs And Competencies Towards A New Statutory Framework: The Gradual Emergence Of A Job Approach (Métier) In The French Civil Service	Revue Francaise D'administration Publique
West (2005)	Neutral Competence And Political Responsiveness: An Uneasy Relationship	Policy Studies Journal
Mossé; Tchobanian (2005)	France: The Restructuring Of Employment Relations In The Public Services	Public Service Employment Relations In Europe: Transformation; Modernization Or Inertia
Shalala (2004)	The Buck Starts Here: Managing Large Organizations With Honesty And Integrity	Public Integrity
Urrutia (2004)	Regulation's Theories: A Public Policy Analysis	Gestion Y Política Pública
Bigalke (2004)	Veterinary Education In South Africa: The Class Of 1926	Journal Of The South African Veterinary Association
Wong (2003)	Political Meritocracy In Singapore: Lessons From The Pap Government	The East Asian Challenge For Democracy: Political Meritocracy In Comparative Perspective
Axelsson; Kullén-Engström; Edgren (2000)	Management Vs Symbolic Leadership And Hospitals In Transition - A Swedish Example	Journal Of Nursing
Gherardi (1999)	A Symbolic Approach To Competence Development	Human Resource Development International
Dixon (1996)	Reinventing Civil Servants: Public Management Development And Education To Meet The Managerialist Challenge In Australia	Journal Of Management Development.
Tremblay (1996)	Autonomie Professionnelle; Compétences Et Valeurs Des Cadres Et Des Agents Administratifs	Canadian Public Administration
Aberbach; Rockman (1994)	Civil Servants And Policymakers: Neutral Or Responsive Competence?	Governance
Long (1993)	The Ethics And Efficacy Of Resignation In Public Administration	Administration & Society
Johnson (1978)	Public Policy: Creativity And Bureaucracy	Canadian Public Administration

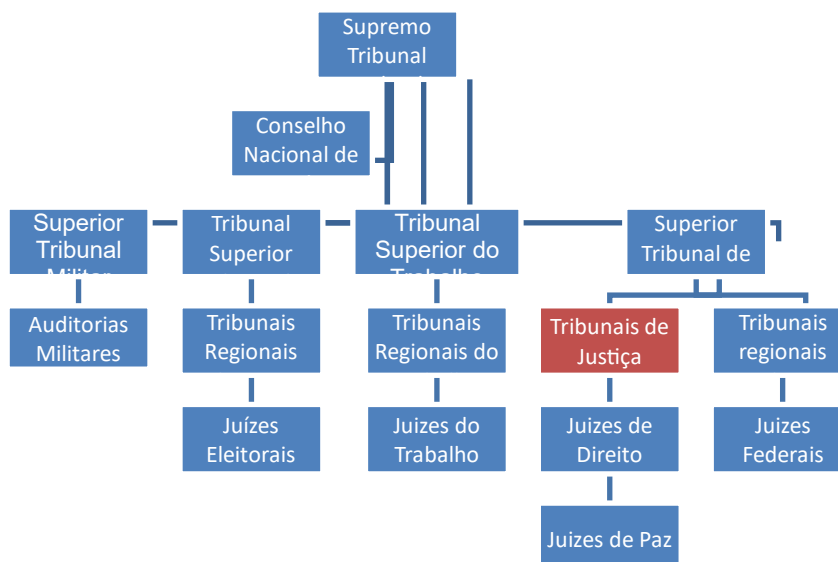
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Anexo A – Funcionários Públicos No Poder Judiciário Brasileiro



Fonte: Brasil (2022)

Anexo B – Organograma Do Poder Judiciário Brasileiro



Fonte: Brasil (2022)

Anexo C – Parecer Técnico Jurídico do TJPB



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA
GABINETE DA PRESIDÊNCIA
Praça João Pessoa, s/n-Centro - CEP: 58013-900-João Pessoa - PB
FONE: (83) 3216-1623/1426
www.tjpb.jus.br e gapres@tj.pb.gov.br

PUBLICADO NO DIÁRIO DA JUSTIÇA.
EM, 06/07/2023.

Marília de Oliveira Lopes Guedes

Matrícula nº 470.600-5

Zimbra

<https://mail.tjpb.jus.br/h/printmessage?id=110934&tz=America/Argent...>

Zimbra

gapres@tjpb.jus.br

COMUNICAÇÃO - PROCESSO nº 2023097188 - Concessão de Termo de Anuência de Pesquisa de Doutorado

De : Setor da Presidencia <gapres@tjpb.jus.br> qua., 05 de jul. de 2023 16:36
Assunto : COMUNICAÇÃO - PROCESSO nº 2023097188 - 1 anexo
Concessão de Termo de Anuência de Pesquisa de
Doutorado
Para : Domingos Gualberto de Oliveira
<57013608491@tjpb.jus.br>

 **processo_completo_2023097188-2-1.pdf**
4 MB

Documento 15 página 1 assinado, do processo nº 2023097188, nos termos da Lei 11.419. ADME.41236.53768.58861.27866-6
Marilya de Oliveira Lopes Guedes [760.143.554-72] em 05/07/2023 16:52



**PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA
PRESIDÊNCIA**

PROCESSO ADMINISTRATIVO ELETRÔNICO N° 2023097188

Vistos.

Autorizo a realização de pesquisa acadêmica neste Tribunal, conforme solicitação do servidor Domingos Gualberto de Oliveira (fl. 02).

Publique-se.

Cientifique-se o referido servidor, encaminhando-lhe cópia destes autos.

Em seguida, arquite-se.

Cumpra-se.

João Pessoa, datado e assinado eletronicamente.

**Desembargador João Benedito da Silva
PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA PARAÍBA**



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA PARAÍBA
GABINETE DO JUIZ AUXILIAR DA PRESIDÊNCIA II

PARECER

Autos : 2023097188 (PA-TJ)
Natureza : Autorização para realização de pesquisa acadêmica
Requerente : Domingos Gualberto de Oliveira

Domingos Gualberto de Oliveira, ocupante do cargo de Oficial de Justiça perante a CEMAN da Comarca de Cajazeiras, solicitou autorização para realização de pesquisa acadêmica neste Tribunal de Justiça, relacionada à dissertação de doutorado, sob o título de “Competências dos Servidores do Poder Judiciário”, aplicando, para tanto, questionário on-line (fl. 02).

Foram colacionados a estes autos declaração de andamento de pesquisa emitida pela universidade, cópia do projeto de TCC e modelo do referido questionário às fls. 79/85.

Instada a se manifestar, a DIGEP nada se opôs ao pedido inicial, encaminhando declaração assinada pelo servidor requerente informando os dados que serão utilizados no desenvolvimento do projeto de pesquisa, com o respectivo modelo do questionário a ser disponibilizado aos servidores respondentes, caso seja deferido o pedido, assim como, encaminhou o termo de anuência desta Corte com a referida pesquisa.

É o relatório.

Pois bem. Em consonância com a DIGEP, nada a opor ao pedido.

À consideração superior.

João Pessoa, datado e assinado eletronicamente.

Fábio José de Oliveira Araújo
Juiz Auxiliar da Presidência – Gabinete II

Anexo D – Formulário da Pesquisa

COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE-e)

Prezado(a)

Você está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), de acordo com as exigências da Resolução no. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Apresentamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e anuência.

Seja bem-vindo(a)!

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa "Competências dos servidores do Poder Judiciário". O objetivo do estudo é analisar como se configuram as competências de funcionários públicos do poder judiciário. O pesquisador responsável por esta pesquisa é o Doutorando Domingos Gualberto de Oliveira, do Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Convidamos você para responder a um questionário com duração de aproximadamente doze minutos, sobre as competências dos servidores públicos, com objetivo de levantar dados sobre a sua opinião sobre as competências dos funcionários públicos do poder judiciário. O acesso às perguntas somente ocorrerá depois de você ter dado o seu consentimento para participar neste estudo. Você poderá contribuir para esta pesquisa ao responder às questões. Contudo, você não deve participar contra a sua vontade. Os dados serão removidos da "nuvem" após o encerramento da coleta de dados e arquivados por 5 anos no computador pessoal do pesquisador responsável.

Solicito, gentilmente, sua colaboração na resposta ao questionário. Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. Esta pesquisa se justifica pela necessidade de contribuir para uma possível realização de um modelo de gestão inovadora, constituindo um ambiente de excelência, no qual se promova uma prestação jurisdicional com eficiência e celeridade

A pesquisa envolve risco mínimo de possível desconforto ao responder a alguma(s) pergunta(s) do questionário. Caso isso ocorra, você tem a liberdade para não responder, interromper a pesquisa, fazer pausas, ou cancelar a sua participação a qualquer momento. Em todos esses casos, você não será prejudicado(a), penalizado(a) ou responsabilizado(a) de nenhuma forma.

Como benefício, você poderá ter acesso aos resultados e conclusões da pesquisa, o que poderá servir para propor à gestão da organização eventuais melhorias ou sugestão para a mitigação de eventuais problemas.

Você não receberá pagamento por ter respondido ao questionário. Os custos diretos e indiretos da pesquisa serão arcados pelo(a) pesquisador(a) responsável. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo(a) participante.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Além disso, será assegurado a confidencialidade da identidade e dos dados levantados

Em caso de qualquer dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo, Domingos Gualberto de Oliveira, que poderá ser encontrado(a) pelo e-mail: domingos.oliveira@uscsonline.com.br, ou pelo telefone: 083 9 9688 -9012.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul sob o número **CAAE**: 70498723.6.0000.5510 e aprovada com o Parecer número 6.173.733 emitido em **10/07/2023**. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito(a) com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), situado na Rua Santo Antônio, 50 – 2º. andar, Bairro Centro, São Caetano do Sul (SP), telefone (11) 4239-3282, e-mail: cep@online.uscs.edu.br. O atendimento ao público ocorre de segunda a sexta-feira, das 14h às 16h.

Caso clique no ícone sobre “aceitar participar da pesquisa”, você responderá ao questionário do estudo em questão e permitirá que estes dados sejam divulgados para fins científicos ou acadêmicos, sendo mantida em sigilo a sua identidade. Também declara que está ciente dos propósitos e procedimentos do estudo e que teve oportunidade de avaliar as condições informadas sobre a pesquisa para chegar à sua decisão em participar deste estudo.

Ao responder sim para a pergunta abaixo, você confirma que foi informado(a) do objetivo do presente estudo de maneira clara e detalhada e que ficaram esclarecidas todas as dúvidas.

Você tem o direito a ter acesso aos resultados da pesquisa. Caso queira, basta solicitar através do e-mail: domingos.oliveira@uscsonline.com.br.

Você poderá baixar cópia deste Termo de Consentimento ou solicitá-lo em caso de interesse pelo e-mail: domingos.oliveira@uscsonline.com.br. Recomendamos que você guarde em seus arquivos uma cópia deste documento. Acesse este, para o seu download.

<https://forms.gle/BM3CTyCN5umZgb8v9>

Prazo para resposta: 10 dias

Tempo previsto para responder: 5 minutos

Desde já, agradecemos!

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (CEP-USCS)

Rua Santo Antonio, 50 – 2º andar, Bairro Centro – São Caetano do Sul/SP, CEP: 09521-160

Tel:
(11) 4329-3282 e-mail: cep@online.uscs.edu.br

* Indica uma pergunta obrigatória

1. E-mail *



PERFIL DOS RESPONDENTES

2. 1) Gênero *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

3. 2) Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

Entre 20 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

Entre 51 e 60 anos

Entre 61 e 65 anos

Mais de 65 anos

4. 3) Há quanto tempo é servidor público efetivo do poder judiciário? *

COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES DO PODER JUDICIÁRIO

O conceito de competência, de acordo com Dutra, Hipólito e Silva (2000), é entendido como o **conjunto de qualificações que uma pessoa possui para executar um trabalho com alto nível de desempenho.**

Dutra (2008) trabalha o conceito de **competências como entrega.**

Para Dutra (2008), **o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa por si só não é suficiente para garantir que ela agregue valor à empresa na qual atua.**

Kruyen e Van Genugten (2020), indicam um número crescente de **competências desejáveis e importantes para o desempenho das funções no contexto da administração pública**, demonstrando que as responsabilidades assumidas pelos servidores públicos requerem **uma variedade de competências funcionais, comportamentais e cognitivas.**

7. 3. Quais Competências são desenvolvidas por você, no seu trabalho atual?

8. 4. *Quais Competências você considera necessárias para ser bem sucedido no seu cargo atual?*

9. 5. Até que ponto você precisa das seguintes habilidades para ser bem sucedido em seu trabalho atual?.... *

Marque todas que se aplicam.

	Sem resposta	Muito abaixo da média	abaixo da média	Um pouco abaixo da média	Na Média	Um pouco acima da média	Muito acima da média
Responsável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ético(a),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe lidar com o público,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empático(a),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acolhedor (a),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manuseio das informações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. 6. Quais competências você considera que utiliza de maneira adequada e que contribuem positivamente para o seu trabalho?

11. 7. *Quais competências você considera necessárias para ser bem sucedido no seu cargo em cerca de cinco anos* *

12. 8. *Quais competências você considera que são agradáveis ou desagradáveis, mas que contribuem positivamente para o seu trabalho? Por favor, justifique sua resposta.* *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários