

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

**Marcus Vinícius Pacheco Moreira**

**COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AOS NEGOCIADORES DA  
IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA DA ADVOCACIA-  
GERAL DA UNIÃO - AGU**

**Brasília**

**2010**

Marcus Vinícius Pacheco Moreira

**COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AOS NEGOCIADORES DA  
IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA DA ADVOCACIA-  
GERAL DA UNIÃO - AGU**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Elaine Antunes

**Brasília**

**2010**

Marcus Vinícius Pacheco Moreira

**COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS AOS NEGOCIADORES DA  
IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA DA ADVOCACIA-  
GERAL DA UNIÃO - AGU**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Especialista.

Aprovado em 03 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Ariston Azevêdo

---

Prof. Ivan Antônio Pinheiro

## **AGRADECIMENTOS**

Os agradecimentos são para os que me ajudaram diretamente ou indiretamente para a construção deste trabalho desde o início, quando da abertura para as inscrições do curso de Negociação Coletiva na modalidade Ensino à Distância - EAD. Dessa forma, reservando-me ao pecado de acabar não citando neste momento alguns dos colaboradores, agradeço a Deus por me permitir iniciar e concluir este curso com saúde, à minha família, que me compreendeu nos momentos de ausência para os estudos, à Advocacia-Geral da União - AGU, que é o órgão em que desempenho minhas atividades, ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, por me dar essa oportunidade, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, pelo empenho em atender às demandas de nós, alunos, aos professores, que dedicaram muitas horas para repassar um pouco de seus conhecimentos e experiências e a todos aqueles que de uma forma ou de outra me ajudaram nesta empreitada.

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo a identificação de competências desejáveis para os que trabalham diretamente em uma negociação coletiva dentro do serviço público, especificamente na Advocacia-Geral da União. O trabalho engloba os conceitos de competências e suas aplicações, críticas ao modelo de competências, a importância de identificar e desenvolver as competências para o crescimento profissional do servidor e a compatibilização desse crescimento com a missão da instituição, no intuito de obter os melhores resultados individuais, bem como para a instituição. Aborda, ainda, a trajetória da negociação para implantação do Plano de Carreira dos servidores administrativos da Advocacia-Geral da União iniciada no ano de 2002. O trabalho abrange estudo de caso, com a aplicação de método qualitativo, na forma de pesquisa efetuada com servidores da área de Recursos Humanos lotados em Brasília, tendo como instrumento principal a aplicação de questionários para levantamento das competências consideradas como importantes para os negociadores da Advocacia-Geral da União.

**Palavras-chave:** Competências, Plano de Carreira, Negociação Coletiva na AGU.

## **ABSTRACT**

This study aims to identify desirable skills for those working directly in a collective bargaining within the public service, specifically in the Advocacy General of the Union. The work includes the concepts of competencies and its applications, the model of criticism skills, importance of identifying and developing skills for professional growth and accounting this growth with the mission of the institution in order to obtain the best individual results, as well as for the institution. It also discusses the trajectory of negotiation to implementation of the Career Plan of administrative servers of the Advocacy General of the Union began in 2002. The study includes a case study, with the application of qualitative methods in the form of research undertaken with servers of Human Resources working in Brasilia, whose answered questionnaires about the skills considered important for the negotiators of Advocacy General of the Union.

**Keywords:** Skills, Career Planning, Collective Bargaining in the AGU.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b> – Competências específicas aplicáveis a uma instituição financeira-----	17
<b>Quadro 2</b> – Comparativo de sistemas de relações de trabalho-----	19
<b>Quadro 3</b> – Competências classificadas por importância-----	32
<b>Quadro 4</b> – Incidência de classificação de importância (informação, visão estratégica e criatividade)-----	34
<b>Quadro 5</b> – Incidência de classificação de importância (relacionamento interpessoal, sensibilidade e tempo)-----	34
<b>Quadro 6</b> – Incidência de classificação de importância (intuição e poder)-----	35

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>QUADRO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>11</b>
<b>1.1 CONCEITOS</b>	<b>11</b>
<b>1.1.1 Críticas ao Modelo de Competências</b>	<b>14</b>
<b>1.2 DESENVOLVIMENTO E APLICABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</b>	<b>16</b>
<b>1.3 COMPETÊNCIAS DOS AGENTES DAS RELAÇÕES DE TRABALHO</b>	<b>19</b>
<b>1.4 COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO</b>	<b>22</b>
<b>1.5 HISTÓRICO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA AGU</b>	<b>25</b>
<b>1.5.1 Proposta Atual</b>	<b>27</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>29</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>32</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA AGU</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO B – ANTEPROJETO DE LEI DA AGU</b>	<b>46</b>



## INTRODUÇÃO

A Negociação Coletiva tem-se constituído em importante instrumento para a solução de conflitos entre empregados e empregadores, tanto no âmbito da iniciativa privada como do setor público, contribuindo para a melhoria das condições de trabalho e abrindo espaço para a fixação de regras particulares que atendam as reivindicações de categorias específicas.

Entretanto, o sucesso de uma Negociação Coletiva requer da parte dos responsáveis pelo seu andamento determinadas qualidades e habilidades, denominadas de competências pelos estudiosos do tema.

Conforme Ruas (2001, p. 16), competências individuais são “a capacidade (de equipes) de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

Dutra (2004) afirma que o conceito de competência não é um modismo; ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, entretanto, é um conceito em construção, que exige uma revisão cultural, com o desenvolvimento mútuo das pessoas e das organizações, sendo, assim, um modelo em constante evolução.

Embora esses conceitos já sejam bastante usados no contexto da iniciativa privada, onde as empresas buscam incentivar a formação e o desenvolvimento profissional de seus funcionários com vistas ao melhor desempenho individual e da própria organização, no setor público a capacitação de negociadores ainda dá seus primeiros passos.

Nesse contexto de competências, decidiu-se estudar as competências necessárias para a negociação coletiva no âmbito da Advocacia Geral da União – AGU, cujo foco principal é a implantação de um plano de carreira para os servidores da área meio do órgão.

A AGU foi criada por meio da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, como órgão de assessoramento jurídico do Poder Executivo ligado diretamente ao Presidente da República e integrante da estrutura da Presidência da República nos termos do art. 1º, §1º, inciso II, da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998.

A Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002, criou o quadro de pessoal da AGU e instituiu a Gratificação de Desempenho de Atividades de Apoio Técnico Administrativo – GDAA, que substituiu a Gratificação Temporária – GT, até então paga aos servidores requisitados que trabalhavam no órgão.

O órgão incorporou, em janeiro de 2004, todos os ocupantes ativos do cargo de Procurador Federal e hoje conta com um quadro de, aproximadamente, dez mil servidores. Entretanto, o quadro de servidores administrativos, formado por servidores que passaram a integrar o quadro próprio em 2003 e servidores requisitados de outros órgãos, além de terceirizados e estagiários, não possui um plano de carreira.

O plano de carreira deverá envolver todos os servidores administrativos, inclusive os administradores, contadores, engenheiros, estatísticos e economistas provenientes do concurso realizado em 2006.

As negociações coletivas no serviço público têm alcançado bons resultados, mas, no caso da AGU, parece haver um descasamento entre a identificação de competências necessárias aos servidores e a preparação dos servidores e representantes do órgão para atuarem no processo de negociação coletiva perante os gestores e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

A Identificação de Competências e a consequente capacitação de pessoas hábeis a negociar em nome dos próprios servidores e de todo o órgão, tendem a fortalecer e consolidar a imagem da instituição perante a sociedade, constituindo-se em instrumento para melhoria dos resultados no âmbito da Administração Pública.

Assim, este trabalho tem por objetivo identificar as competências que podem possibilitar o melhor desenvolvimento dos negociadores do órgão, levando-se em conta que a negociação busca a implantação do Plano de Carreira dos servidores administrativos.

Para o alcance do objetivo pretende-se:

- correlacionar as características e os conceitos de competências ao desenvolvimento de negociadores junto ao órgão;
- identificar as competências que poderiam ser enfatizadas a fim de obter o melhor desempenho da equipe de servidores e propiciar a melhora nos resultados concretos da negociação e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

- identificar as capacidades que conformam estas competências.

Com intuito de alcançar esse objetivo, este estudo foi dividido em três capítulos, além da introdução, dos anexos e das referências bibliográficas.

O primeiro capítulo trata da revisão da literatura e dos conceitos de competências que servem de fundamentação às considerações aqui abordadas.

No capítulo 2, são descritos os procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa, fazendo-se uma breve explanação acerca do conteúdo do questionário e da escolha dos servidores aos quais foi aplicado.

O capítulo 3 apresenta os resultados da pesquisa e sua análise por meio de quadros representando a leitura dos dados.

Por fim, são apresentadas as considerações baseadas nos resultados da pesquisa efetuada.

## QUADRO TEÓRICO

### 1. COMPETÊNCIAS

Neste capítulo, veremos alguns dos conceitos e definições mais aceitos para o termo competência, além de uma descrição de nuances e teorias sobre o assunto e aspectos da negociação na AGU.

#### 1.1 CONCEITOS

O conceito de competências individuais, sobre o qual está fundamentado este trabalho, resume-se nas seguintes ideias, conforme Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 216):

Competência não se limita ao estoque de conhecimentos teóricos e empíricos do indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Segundo Zarifian (2001), *apud* Fleury (2002), competência é a inteligência prática de situações, que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações.

As competências assumem dois níveis organizacionais:

- competências institucionais, representando as expectativas da sociedade ou de clientes (usuários públicos) em relação ao desempenho da instituição ou órgão;
- competências individuais, expressando expectativas da instituição em relação ao desempenho de seus servidores, situando-se no nível do microcomportamento organizacional (ENAP, 2007).

Seguindo essa linha de pensamento, Boterf (*apud* DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008, p. 217) define:

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela produção do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimentos em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

Assim, o conceito abordado pelos autores acima implica que, para formação das competências de um indivíduo, é necessária uma constante evolução, um aprendizado permanente e a consequente adaptação às situações.

Os autores Dutra, Fleury e Ruas (2008) defendem que a aplicação das competências gera valor social, econômico e psicológico dentro das relações criadas pelo trabalho individual, coletivo e sindical, produzindo benefícios coletivos. Há o momento das competências individuais ou das pessoas em posições técnicas, gerenciais e políticas, tanto do lado da empresa, quanto do lado das organizações do trabalho, em especial, do sindicato.

As competências individuais devem estar diretamente relacionadas com as competências necessárias para a organização em que o indivíduo está inserido. Dessa forma ele estará com maiores possibilidades de desenvolvimento e encareiramento nessa organização (DUTRA, 2004).

Corroboram nesse sentido os autores Dutra, Fleury e Ruas (2008), que em sua obra preceituam que a ausência das competências individuais no campo das relações de trabalho e sindicais multiplica e potencializa a conflitualidade implícita nas relações de trabalho, transferindo para terceiros os papéis sociais a serem representados, sem a construção de espaços estratégicos para o seu encaminhamento.

A noção de competência “aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica...” (BOTERF, *apud* DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008, p. 217).

Seguindo agora por uma linha mais objetiva, em Rogério Leme (2008), temos uma definição de competências dentro do modelo CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes):

- o conhecimento é o saber, é o que aprendemos dentro das escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida, sabemos muito, mas não utilizamos tudo que sabemos;

- a habilidade é o saber fazer, tudo que utilizamos de nossos conhecimentos em nosso dia-a-dia;

- já a atitude é o que nos leva a praticar nossa habilidade sobre um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

As competências acima relatadas são conhecidas e classificadas didaticamente, pelo autor, em dois tipos: competências técnicas, envolvendo as letras C e H, saber e o saber fazer; e competências comportamentais, que constituem os diferenciais representados pela letra A, que é o querer fazer.

Boterf (*apud* PINHEIRO, 2010), apresenta conceitos semelhantes aos contidos na obra de Leme (2008) e, em sua definição de CHA, acrescenta os “Recursos Fisiológicos” representados pela energia e disposição de recursos do ambiente (sistema de informação, banco de dados).

### 1.1.1 CRÍTICAS AO MODELO DE COMPETÊNCIAS

Segundo Hirata (*apud* HELAL, GARCIA e HONÓRIO, 2008, p. 247), o conceito é marcado política e ideologicamente dentro da origem empresarial: “A competência é uma noção oriunda do discurso empresarial nos últimos dez anos e retomada em seguida por economistas e sociólogos na França...”.

Há uma relação de competências com *performance* e competitividade, o que leva a críticas como o excessivo pragmatismo com orientação aos interesses patronais.

Segundo os autores, uma análise da difusão dessa noção ressalta o risco da prevalência de uma perspectiva individualizada e individualizante para a construção e a avaliação de competências, favorecendo acordos individualizados e enfraquecendo a negociação coletiva e a mobilização sindical.

Afirmam ainda que com a ampliação dos conteúdos e requisitos para qualificação, temos uma fluidização dos conceitos sociais, levando à exclusão, na esfera produtiva, dos mais frágeis, dos mais velhos e dos menos instruídos, permitindo aos empregadores a adoção de mecanismos unilaterais de enquadramentos profissionais e de mobilidade ocupacional e possibilitando a flexibilização de direitos trabalhistas e sindicais.

Nesse sentido de fragmentação e exclusão, Chauí (2002, p.105) relata:

[...] *ideologia da competência*, que oculta a divisão social das classes ao afirmar que a divisão social se realiza entre os competentes (os especialistas que possuem conhecimentos científicos e tecnológicos) e os incompetentes (os que executam as tarefas comandadas pelos especialistas).

A autora refere-se ainda à organização como referencial de competência num patamar passível de dirigir e manipular os indivíduos, o que segue na mesma linha e complementa o pensamento dos autores Helal, Garcia e Honório (2008).

Assim, os autores afirmam:

Ao mesmo tempo em que se assenta em valores como o trabalho em equipe, [o modelo de competência] acirra a competição pela ênfase na individualização e nos resultados, escamoteando os conflitos em busca da negociação, procurando o envolvimento em detrimento de uma postura crítica do trabalhador. (MILITÃO, *apud* HELAL, GARCIA e HONÓRIO 2008, p. 248)

Dessa forma, apresenta-se um retrocesso nas relações de trabalho à medida que o modelo de competência possibilita uma robotização das relações de trabalho baseadas em

referenciais que relegam a um segundo plano as relações sociais. Tais relações exercem um papel fundamental, seja para o trabalhador como cidadão, seja perante a sociedade, independentemente de que o trabalho tenha fins lucrativos, filantrópicos ou de Estado.



## 1.2 DESENVOLVIMENTO E APLICABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2008), para a definição de competências necessárias - adaptadas para a administração pública - há de se considerar alguns aspectos, tais como: demandas do mercado (no caso do serviço público poderemos chamar de demandas da sociedade); avaliação de ameaças e oportunidades para satisfazer essas demandas; a retenção de servidores; as necessidades do órgão, avaliando-se os pontos fortes e fracos do órgão e, mais especificamente, os da divisão em que se inserem os servidores dos quais se desejam determinadas competências para o desempenho de suas funções.

Complementando essa definição cita-se que, segundo Parry (*apud* LEME, 2008), as competências são todas correlacionadas, portanto são interdependentes. Mesmo as competências detidas por uma pessoa não constituem a certeza de um melhor desempenho, e sim a forma, o momento e a reação dessa pessoa, diante da aplicação e agregação de valores no desempenho de sua função.

Nessa linha de pensamento, temos como exemplo de recursos para a competência “prestação de atendimento bancário com padrões de excelência”, um quadro elaborado por Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (*apud* ENAP, 2007), reproduzido a seguir com adaptações:

<b>Dimensão da competência</b>	<b>Descrição</b>
<i>Conhecimentos</i>	• <i>Princípios de contabilidade e finanças</i>
	• <i>Produtos e serviços bancários</i>
	• <i>Princípios de relações humanas</i>
<i>Habilidades</i>	• <i>Aptidão para operar microcomputadores e outros recursos tecnológicos</i>
	• <i>Habilidade para argumentar de maneira convincente</i>
<i>Atitudes</i>	• <i>Predisposição para a tomada de iniciativa (postura proativa)</i>
	• <i>Manutenção da privacidade do cliente</i>
	• <i>Predisposição para aprimorar-se sempre</i>

**Quadro 1 – Competências específicas aplicáveis a uma instituição financeira**

Fonte: ENAP - Curso Gestão por Competências

Conforme Leme (2008), não basta somente a existência da competência, há necessidade de saber desempenhar a função e, na contramão dessa teoria, cita como exemplo os técnicos de enfermagem, que desempenham todos um papel numa UTI, mas com funções diferentes, assim como numa pediatria. Isso se relaciona com as atribuições e responsabilidades de cada um.

Segundo o autor, dentro da negociação coletiva, desde que estejam alinhadas com esse foco, as funções permitem a complexidade e entrega dos servidores que estão diretamente envolvidos com o processo de negociação.

Em outro parâmetro de desenvolvimento das competências, o autor Rogério Leme (2008) faz um questionamento da avaliação de desempenho com foco em competências, como um modelo passível de um *upgrade*, em que o CHA é fundamental, mas não suficiente para o desenvolvimento de pessoas devido à complexidade das funções que podem ser desempenhadas.

Para o desenvolvimento de pessoas, temos sempre o quarteto mapear, avaliar, *feed back* e plano de ação, ou seja, após a implementação do plano de ação, é necessário retornar para avaliação, *feed back* e novamente para o plano de ação e assim sucessivamente (LEME, 2008).

Infere-se do que é descrito por Leme que o serviço público seguiria as mesmas definições para o desenvolvimento das competências individuais de seus servidores, sendo um padrão para o crescimento e aperfeiçoamento de indivíduos.

Expandindo essa afirmação temos que a competência não é um atributo do posto de trabalho, e sim do indivíduo. Destaca-se a ênfase dada à competência do indivíduo (e não, à qualificação de um emprego), manifestada e avaliada quando da sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional, isto é, na maneira como a enfrenta) (ZARIFIAN *apud* HELAL, GARCIA e HONÓRIO, 2008).

Considerando que a competência é um atributo do indivíduo, o Professor Jaci Correa Leite (*apud* UVB, Faculdade *On line*) afirma que a base do bom negociador reside em três componentes:

- **criatividade** - o profissional precisar ter repertório, novos argumentos e não adotar um padrão comportamental para as mais variadas situações;
- **sensibilidade** - é preciso que identifique as características do opositor, caso contrário não saberá conduzir a negociação;
- **intuição**, que por mais contraditório que possa parecer ao mundo corporativo, é uma das bases de sustentação do jogo. Essa ferramenta ajuda o negociador a antecipar as reações do seu opositor – o que possibilita a adaptação ou mudança de estratégia.

Seguindo por outro caminho, segundo Albuquerque e Leite (2009), quando líderes, educadores e facilitadores puderem experimentar continuamente a aprendizagem conjunta, teremos o exercício pleno da função educacional, gerando liberdade e responsabilidade para aprender a aprender, fazer crescer e desenvolver.

A competência resulta de múltiplos saberes obtidos e acumulados de várias formas, tais como transferência, aprendizagem, adaptação e experimentação, que possibilitam criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolver os problemas diante das situações que se apresentam no cotidiano. Assim, constitui-se em um “bolo” com diversos ingredientes, sintetizando saberes.

Esse pensamento fica bem expresso e faz sentido quando se considera que:

A competência é mais do que a soma de todos esses componentes (conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes): é uma síntese que resulta de combinação, interação e prática de tais componentes em uma situação real, enfatizando o resultado e não o insumo (DUCCI *apud* DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008, p. 247).

### 1.3 COMPETÊNCIAS DOS AGENTES DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Pastore e Zylberstajn (*apud* DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008, p. 222) caracterizam dois modelos de relações de trabalho: um estatutário e um negocial. Diante disso, foi montado um quadro com os exemplos de sistemas de relações de trabalho.

<b>Evento</b>	<b>Sistema estatutário</b>	<b>Sistema negocial</b>
Papel do estado	Intervenção e regulamentação	Garantir contratos
Ação sindical	Esfera social/Estado	Empresa/local
Negociação	Coletiva/setorial/nacional	Individual por empresa
Greves	Menos frequentes	Mais frequentes
Salários	Mínimos iguais e universais	Diferentes e desiguais
Conquistas	Inclusivas	Não inclusivas

**Quadro 2 – Comparativo de sistemas de relações de trabalho**

Fonte: Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 223).

Essas comparações entre sistema negocial e sistema estatutário, feitas pelos autores citados, procuram criticar o sistema brasileiro de relações de trabalho devido a sua forte conotação estatutária, corporativista e de tutela do Estado sobre as relações entre capital e trabalho, o que gera muita polêmica nas relações sindicais, trabalhistas, empresariais e políticas do Brasil.

Entretanto, conforme Nogueira (*apud* DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008, p. 229), para as relações de trabalho, temos várias dimensões que, dividem-se em microssocial, mesossocial, macrossocial e global, mantendo-se um equilíbrio entre elas. Sendo que Dutra (2008), em sua obra, destaca a dimensão global, relatando que as relações de trabalho no Brasil são influenciadas pelas políticas externas. Exemplo do forte reflexo da dimensão global no País seria o caso das demissões da Ford em 1998, negociadas pela matriz da empresa no exterior em virtude do que ocorria em outras partes do mundo.

Dutra, Fleury e Ruas (2008) definem os agentes das relações de trabalho como os trabalhadores, a gerência ou direção no local de trabalho, os sindicatos dos trabalhadores e os sindicatos patronais em cada setor econômico, além das centrais sindicais, das confederações nacionais de trabalhadores e de empresários, que no caso do setor público não se aplica, com

atuação setorial e nacional, o governo e as instâncias estatais e públicas no âmbito nacional e os agentes e reguladores globais.

Assim como ocorre com as competências, os agentes devem ter um inter-relacionamento produtivo para que possam ser criadas as oportunidades de crescimento e sucesso de uma negociação coletiva.

Segundo os autores Dutra, Fleury e Ruas (2008), as competências podem ser adquiridas por todos os agentes de uma relação de trabalho e são definidas em saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes e a capacidade de transformá-los em ação e resultados.

Sob esse aspecto, as competências podem ser definidas como um conjunto de saberes: saber identificar as dimensões definidoras, saber identificar as estratégias e interesses dos agentes (*players*), saber identificar a força dos sistemas e sua dinâmica, aprender com o evento e com a situação, gerar serviços de qualidade, comunicar e criar arquivo e memória, agir dentro de parâmetros éticos e democráticos.

As competências dos agentes das relações de trabalho, sejam eles trabalhadores, líderes sindicais, gestores ou reguladores do governo, envolvem a capacidade de articular as questões imediatas que são criadas no cotidiano do trabalho e as estratégicas que englobam os diversos setores, o órgão propriamente dito, os interesses em jogo e as necessidades do país no contexto global a médio e longo prazo.

Quanto à organização no local de trabalho, deve-se identificar a missão do órgão no que se refere ao valor de trabalho dos servidores. Se essa missão é definida com o uso dos termos inovação, competição, qualidade, flexibilidade e produtividade, cabe compatibilizá-la com as necessidades sociais e pessoais do trabalho. A definição da missão cabe à organização do local de trabalho, ao órgão e ao sindicato, depois se avalia o cenário político, econômico e social e seus reflexos sobre as relações de trabalho e emprego, levando-se ainda em conta o contexto global e a real situação do país para que se possa alcançar uma proposta adequada e que apresente avanços em relação à perspectiva atual (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Os recursos humanos constituem um dos valores mais importantes e necessários para que um órgão desempenhe com êxito as ações para concretização de sua missão e visão, pois é por meio das pessoas que se materializam e se criam as condições para sua operacionalização.

Reforça esse pensamento o contido no Curso de Gestão de Pessoas da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP ao relatar a necessidade de que essas pessoas direcionem seus esforços para alcançar a missão e a visão do órgão, não isoladamente, mas em conjunto, pois quanto mais alinhados estiverem os pensamentos e as ações do grupo, maiores são as possibilidades de sucesso para o órgão (ENAP, 2007).

Se por um lado é necessário o desenvolvimento de competências dos servidores de um órgão, por outro lado, verificamos que as competências “ainda não fazem parte dos acordos coletivos de trabalho, são desconhecidas pelos sindicatos e a responsabilidade por seu desenvolvimento é atribuída às empresas, mas os trabalhadores e sua representação coletiva deveriam participar de sua implementação” (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008, p. 253).

Estes autores citam como exemplo para a Gestão por Competências, o programa INTEGRAR, que foi uma iniciativa inovadora, estabelecendo responsabilidade entre sindicatos, empresas, estados, universidades e trabalhadores, tendo sido descontinuado por motivos políticos. Os autores concluem que o tema competências se mantém ausente das pautas sindicais, reforçando o posicionamento histórico dos sindicatos, pouco envolvidos em questões relativas à educação e à formação dos profissionais.

Dentro desse pensamento, temos a abordagem de Zarifian, citada pelos mesmos autores, reforçando a ideia de que a concepção tradicional de competências apega-se a uma análise objetiva dos postos de trabalho, delimitando o foco do termo e atando-o a uma visão taylorista e burocrática da inserção do homem no mundo do trabalho. Assim, ele destaca e tenta analisar as mutações sofridas pelo trabalho sobre a organização dentro de um contexto mais amplo e histórico (ZARIFIAN *apud* DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

## 1.4 COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Enquanto na iniciativa privada, estudos efetuados junto ao Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) indicavam a inexistência de acordos coletivos de trabalho que contivessem cláusulas relativas à gestão por competências, no serviço público ocorria situação semelhante. Esse vazio é causado tanto pela falta de atuação dos negociadores quanto pelo desconhecimento sobre o assunto por parte dos representantes dos trabalhadores e representantes sindicais (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Diversos autores, tais como Ramos (2001), Manfredi (1998) e Machado (1996), reiteram a associação entre a aplicação de competências cada vez mais abrangentes e a disseminação de um novo discurso, centrado na competitividade, especialmente a partir do governo de Fernando Collor (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Dentro das abordagens sobre competência, ressalta-se que a presença do Estado torna-se necessária para delinear políticas públicas voltadas para a educação do trabalhador, certificação das competências, geração de emprego e garantia dos direitos dos trabalhadores. Assim, o Estado, enquanto empregador e gestor de políticas públicas para seus servidores, seria um agente fundamental para a implantação e o desenvolvimento de competências, indicando o caminho a seguir por meio de cursos, mesas-redondas, palestras e reuniões com diversos órgãos (DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Dentro dessa perspectiva, o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, constitui importante passo no desenvolvimento e capacitação dos servidores públicos na medida em que foca esses dois itens por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

O Decreto 5.707/06 tem por finalidade:

- a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos;
- o desenvolvimento permanente do servidor;
- a adequação das competências requeridas aos objetivos do órgão, tendo como referência o plano plurianual;

- a divulgação e o gerenciamento das ações direcionadas para capacitação dos servidores;
- a racionalização e a efetividade dos gastos envolvidos com capacitação.

Em seu art. 2º, define gestão por competência como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição...”, estabelecendo a definição adotada na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal.

Caberia a cada órgão da administração pública identificar, avaliar, validar e progredir nas competências desejáveis e aplicáveis na função que executa, estimulando a aprendizagem e replicando conhecimentos para a melhoria da gestão pública (ENAP, 2006).

Torna-se prioridade, então, o estabelecimento de parcerias e de novos métodos para sensibilizar e incentivar os servidores públicos em novas práticas, com a revisão de processos de seleção, remuneração, avaliação de desempenho e de capacitação, visando ao resgate de conceitos e objetivando profissionalizar e valorizar o servidor (ENAP, 2006).

Assim, dentro da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, vislumbra-se a necessidade de capacitação do servidor, assegurando-lhe o acesso e apoiando-o no desenvolvimento profissional e individual, conforme cita Helena Kerr (*apud* PINHEIRO, 2010):

A nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e, finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho.

Helena Kerr (*apud* PINHEIRO, 2010) relata que os conceitos referentes às competências são estranhos à administração pública, que é tradicionalmente orientada por regras rígidas, permitindo raramente a experimentação. Mas há espaço para mudar e essa mudança refere-se a valores, à valorização dos servidores, à melhoria da qualidade e eficiência dos serviços, equalizando as vantagens cumulativas para poucos, de forma a beneficiar o maior número possível de servidores, além de evitar desperdícios.



O que é justificado por Tomás de Aquino Guimarães (*apud* PINHEIRO, 2010) que relata:

[...] a abordagem da competência é uma forma inovadora de gestão. No entanto, sua aplicação nas organizações em geral e nas organizações públicas em particular requer o atendimento de algumas condicionantes. A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho. [...] A segunda condicionante diz respeito a um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade. [...] A terceira condicionante refere-se à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos.

Corroborando nesse sentido, o então Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão, Paulo Bernardo, lançou em agosto de 2009 o Projeto Ciclos de Debates Direito e Gestão Pública, em que afirma: “o mundo jurídico e o da gestão podem ter visões diferentes, mas essa é uma oportunidade de buscar pontos de consenso onde poderemos aperfeiçoar nossas instituições”.

O desenvolvimento de competências envolve também uma maior responsabilização dos gestores, lidando com riscos e incertezas para mudar o modo de administrar e aprender com esse tipo de situação. O foco anterior sobre as atribuições de um determinado cargo passa a ser direcionado para o desenvolvimento do servidor dentro do que o órgão espera.

Mesmo com as limitações impostas pela legislação, restringindo incentivos econômicos em decorrência de limitação do orçamento definido na Lei Orçamentária Anual (LOA), é possível motivar os servidores públicos com a oferta de treinamentos e capacitações permanentes que atendam aos seus interesses, respeitando ao mesmo tempo os interesses da administração (ENAP, 2006).

## 1.5 HISTÓRICO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA AGU

Baseado em entrevista com um representante do Sindicato dos Servidores Públicos Federais do DF - SINDSEP/DF, que também é servidor da AGU, e em informações contidas nos sítios do sindicato e da Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal - CONDSEF, traçamos um resumo do desenrolar da negociação coletiva no âmbito da AGU, desde a proposta inicial do plano de carreira até os desdobramentos mais recentes.

Em 5 de agosto de 2002, foi enviada a primeira proposta de criação de plano de carreira e, conforme consta no histórico mantido pela Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal – Condsef, não houve nenhuma manifestação do MPOG sobre o processo.

Em 2004, após acordo decorrente de greve, foi criada a Mesa Setorial de Negociação Permanente da AGU – MSNP/AGU formada por duas bancadas: Governo e servidores.

A MSNP/AGU foi instituída por meio da Portaria nº 389, de 19 de julho de 2004, e tratou também de assuntos internos específicos, como plano de saúde e propostas de melhoria de qualidade de vida dos servidores.

Esta mesa desenvolveu uma proposta consensual encaminhada ao MPOG em fevereiro de 2005, a qual também não gerou pronunciamento formal do Ministério.

Após o movimento paredista (greve) de 2005, cobrando uma posição sobre o assunto e o encaminhamento de projeto de lei ao Congresso Nacional, os servidores continuaram sem resposta do MPOG que, por sua vez, em fevereiro de 2006, apresentou uma proposta de plano de carreira unilateralmente. Essa proposta não contemplava as discussões realizadas anteriormente.

A partir de então, foram realizadas várias reuniões entre a Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal - Condsef e a Secretaria de Recursos Humanos - SRH/MPOG, no sentido de viabilizar o plano de carreira, com poucos avanços até aquele momento.

A Medida Provisória nº 441, de 29 de agosto de 2008, posteriormente convertida na Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, reestruturou de um modo geral os cargos para os

servidores públicos, possibilitando a migração de servidores do Plano de Classificação de Cargos – PCC para o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE.

Tal providência ainda não atendeu integralmente aos interesses da AGU, dadas as particularidades na defesa e representação da União, bem como a existência de servidores oriundos de vários planos de carreira e que compõem agora cinco carreiras diferentes (PCC, PGPE, Plano de Carreira da Saúde e do Trabalho – PST, Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE e Plano Único de Classificação e Retribuição ao de Cargos e Empregos – PUCRCE).

### 1.5.1 PROPOSTA ATUAL

A proposta atual contendo o anteprojeto de lei para a criação e estabelecimento do plano de carreiras da AGU encontra-se no anexo B<sup>1</sup> extraído da página do Sindicato dos Servidores Públicos no Distrito Federal - SINDSEP-DF, tendo sido negociada entre os representantes dos trabalhadores e os representantes do governo.

Por um lado, segundo relatado, no Grupo de Trabalho constituído para negociação do plano de carreira há divergências ainda não solucionadas entre o MPOG, bancada de governo e a bancada sindical que impedem o efetivo encaminhamento da proposta para o Poder Legislativo.

Por outro lado no sítio do SINDSEF-DF consta a nota:

Reunião com a SRH

Em reunião com representantes dos servidores da AGU, na noite de 4.12, a SRH/Min. Planejamento sinalizou com a possibilidade de reabrir as negociações do plano de carreira no sentido de finalizar a discussão até o final de janeiro de 2010.

O atual Ministro da AGU, bem como o seu antecessor mostraram-se interessados e empenhados em solucionar o problema, inclusive com a preocupação de encaminhamento urgente ao Congresso Nacional, conforme nota expedida em 16 de dezembro de 2009 no *e-mail* interno da AGU, abaixo transcrita:

Cabe informar aos Ilustres Servidores da Advocacia-Geral da União que representantes desta Instituição têm realizado reuniões com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, bem como reuniões internas, visando ultimar acordos para a finalização e encaminhamento à Casa Civil e ao Poder Legislativo, o mais rápido possível, do Projeto de Lei do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos.

Além disso, deve-se evidenciar que o Ministro Luís Inácio Lucena Adams, que tem pessoalmente se empenhado para tal desiderato, realizou reunião na AGU com o Secretário-Executivo do Ministério do Planejamento e fez uma visita ao Ministro de Estado titular da Pasta para tratar do Plano de Carreira e afirmar o seu interesse no encaminhamento urgente ao Congresso Nacional, demonstrando ser a questão prioridade para a nossa Instituição.

Em continuidade aos trabalhos, a AGU divulgou, nesse sentido, nova mensagem por *e-mail* em 15 de julho de 2010 informando entre outros ocorridos:

---

<sup>1</sup> Os anexos do anteprojeto de lei que tratam das tabelas salariais foram excluídos por não serem pertinentes ao objetivo deste trabalho

Assim em julho de 2010 o Plano de Carreiras Administrativas da Advocacia-Geral da União (AGU) recebeu posicionamento favorável do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), conforme informou ontem o Advogado-Geral da União, ministro Luís Inácio Lucena Adams, em reunião que contou com a participação do Secretário de Recursos Humanos, Duvanier Paiva Ferreira, e sua Adjunta, Marcela Tapajós e Silva, dirigentes da instituição e representantes de entidades como a Associação dos Servidores da AGU e o Fórum Nacional da Advocacia Pública Federal.

A mensagem ressalta ainda que o encaminhamento do anteprojeto de lei ao Congresso Nacional será feito somente após as eleições presidenciais, diante do posicionamento do governo atual em deixar para a próxima gestão a decisão desse e de outros projetos semelhantes.

Destaque-se que no âmbito do Congresso Nacional, a aprovação da Convenção nº 151 da Organização Internacional do Trabalho – OIT, que dispõe sobre as relações de trabalho no setor público, constitui passo importante como forma de aperfeiçoamento e geração de mudanças para o movimento sindical e dos trabalhadores.

Em paralelo à aprovação dessa Convenção, o anteprojeto do Plano de Carreiras da AGU traça um quadro das diversas competências para os servidores que irão desempenhar e ocupar os cargos específicos, evitando, assim, ações jurídicas que aleguem desvios de função.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi efetuada nos limites da AGU, para isso foram distribuídos questionários direcionados e aplicados diretamente aos servidores da área de recursos humanos, especificamente da Coordenação-Geral de Recursos Humanos - CGRH, que exercem funções diversas, incluindo orientação e treinamento de servidores.

A escolha dos servidores em exercício na CGRH se deu principalmente pelo fato de pertencerem à área-meio e, portanto passíveis de serem beneficiados pelo futuro Plano de Carreira, constituindo um dos grupos que acompanham com maior interesse o desenvolvimento da negociação coletiva do órgão.

Considerou-se também na seleção dos servidores, para os quais seriam aplicados os questionários, que a definição das competências poderia ser mais marcante para os servidores do quadro e para os requisitados. Tais servidores são periodicamente informados sobre o andamento da negociação por meio de boletins eletrônicos e impressos distribuídos pela Associação de Servidores da AGU – ASAGU e pelo Sindicato dos Servidores Públicos Federais.

Os servidores aos quais foram aplicados os questionários dividem-se entre os pertencentes ao quadro e os requisitados, todos atuantes dentro da estrutura que compõe a CGRH, englobando a Divisão de Pagamento, a Divisão de Cadastro, a Divisão de Estagiários, a Divisão de Benefícios e Aposentadoria, a Divisão de Avaliação e os Serviços de Movimentação e Lotação, Registro e Frequência, de Benefícios, além da Assessoria da CGRH.

A pesquisa, efetuada no mês de setembro de 2010, foi distribuída aos servidores em exercício na CGRH, compreendendo servidores do quadro e requisitados, independentemente de exercerem função de confiança, dessa forma englobou os gestores e não-gestores.

Todos os formulários distribuídos foram respondidos e devolvidos, perfazendo o montante de 40 questionários.

Para a montagem dos questionários, foram selecionados e utilizados conceitos de competências específicas retirados da bibliografia utilizada neste trabalho, destacando-se os conceitos citados pelos autores Jaci Correa Leite, José Augusto Wanderley e Rogério Leme.

Wanderley (1998) considera a informação como matéria-prima básica da negociação, o tempo como variável importante e determinante e o poder como fundamental no jogo de influências. Já Leite (*apud* UVB, Faculdade *On line*) considera como base para a formação de um negociador as competências criatividade, sensibilidade e intuição. A escolha do conceito de relacionamento interpessoal teve como base as ponderações feitas por Leme (2008). Por fim, a competência visão estratégica constitui item frequente na avaliação de desempenho de servidores diversos órgãos públicos, a exemplo do que ocorre na Caixa Econômica Federal.

Cabe esclarecer que existe na literatura pesquisada, uma infinidade de competências individuais a serem desenvolvidas e que tem aplicações específicas tais como: gestão de processo, comunicação, organização pessoal, gestão operacional, equilíbrio emocional, gestão de pessoas, trabalho em equipe, visão global, técnica qualificativa, técnica quantitativa, técnica de processual, operacionalização, capacidade de aprender e transmitir conhecimentos com a situação entre outras.

Os questionários foram compostos por três atividades assim distribuídas:

- 1ª parte: atribuir um grau de importância às competências relacionadas de acordo com os três autores mencionados, sendo 1 para a considerada muito importante, 2 para a considerada importante e 3 para a considerada pouco importante;

- 2ª parte: citar alguma competência não elencada na 1ª parte; e

- 3ª parte: citar fatores que dificultam o trabalho dos negociadores na AGU.

Os servidores, incluindo os gestores, foram escolhidos devidos à proximidade física e ao fato de comporem a área de Recursos Humanos da AGU.

Para complementar as informações obtidas por meio dos questionários, foram realizadas entrevistas com dois servidores incluídos na pesquisa e escolhidos aleatoriamente. Apenas para melhor caracterização de percepções dentro da questão de pesquisa, um dos servidores ocupava função de confiança e era um dos gestores da área, e o outro não ocupava função.

Nas duas entrevistas realizadas, gravadas digitalmente, os servidores foram questionados sobre as competências consideradas faltantes para o êxito das negociações na AGU. Também houve espaço para a manifestação de impressões pessoais sobre o andamento das negociações.

Os resultados da pesquisa, acrescidos das deduções tiradas dos questionários preenchidos pelos servidores, formaram a base para um estudo de caso, estratégia julgada mais adequada ao desenvolvimento do trabalho, descritivo e de natureza qualitativa.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se que o mesmo envolveu um número relativamente pequeno de servidores, todos lotados em Brasília e na CGRH, o que pode ter gerado alguma tendenciosidade nos resultados da análise dos dados. Considera-se também como fator limitante o tempo despendido para responder a pesquisa, assim como o ambiente em que as respostas foram dadas, local de desempenho das atividades normais dos servidores pesquisados.



### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa apresenta os resultados colhidos por meio da metodologia anteriormente descrita, consistindo na aplicação de questionário (anexo A) contendo três questões básicas, uma objetiva e as duas outras subjetivas, e na aplicação de entrevistas com servidores sem e com função de confiança.

De acordo com os dados coletados por meio de questionários, em que foram elencadas e consideradas oito competências passíveis de enumeração por importância, foram obtidos os seguintes resultados, apresentados por ordem de preferência na escolha, ou seja, em quantas ocorrências a citada competência foi dada como “muito importante”:

- Informação;
- Visão Estratégica;
- Criatividade;
- Relacionamento Interpessoal;
- Sensibilidade;
- Tempo;
- Intuição; e
- Poder.

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>QUANTIDADE DE CITAÇÕES</b>
INFORMAÇÃO	30
VISÃO ESTRATÉGICA	27
CRIATIVIDADE	25
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	24
SENSIBILIDADE	19
TEMPO	19
INTUIÇÃO	12
PODER	11

**Quadro 3 – Competências classificadas por importância**  
 Fonte: Pesquisa AGU 2010

Da análise dessa primeira tabulação, conclui-se que os pesquisados colocam as competências “Informação”, “Visão Estratégica” e “Criatividade” como destaque em uma negociação, tendo sido aplicado o número 1 (muito importante) em 30 questionários para a competência “Informação”, em 27 questionários para a competência “Visão Estratégica” e em 25 questionários para a competência “Criatividade”.

Por um lado, esses resultados divergem parcialmente do que foi descrito por Leite (*apud* UVB, Faculdade *On line*), já que na opinião dos entrevistados as três competências citadas pelo professor (criatividade, sensibilidade e intuição) não apresentaram a mesma classificação com exceção da “Criatividade”, que figura entre as três mais importantes.

Por outro lado, temos a ratificação do pensamento de Boterf (*apud* PINHEIRO, 2010) que associa a visão de competência à necessidade da visão estratégica, aqui considerada pelos entrevistados como a segunda competência mais importante.

No âmbito da estratégia de negociação, Wanderley (1998) cita as competências informação, tempo e poder, classificando a competência informação como matéria-prima básica da negociação, o que coincide com os resultados apurados pelo questionário.

Zarifian (*apud* PINHEIRO, 2010) aborda a importância da comunicação como um dos problemas mais complexos e que necessita dos efeitos da reciprocidade, transformando-se em comunicação interpessoal. Foi tomada a liberdade de ampliação dessa competência para relacionamento interpessoal, que conforme Dutra (2004) “envolve o desenvolvimento de relações estratégicas e a responsabilidade por utilizar redes de relacionamento (*networks*) na busca de maximização dos resultados...”.

Vislumbra-se, dentro dos conceitos apresentados, a importância do domínio da informação, ou seja, o conhecimento da realidade do órgão e da situação em que este último se encontra, estando inserido numa visão macro dentro do Governo e da sociedade, de forma a possibilitar o alcance dos melhores resultados naquele momento, adaptando-os com criatividade e dentro de uma perspectiva concreta.

No quadro a seguir, temos a incidência de classificação apurada na pesquisa de acordo com o grau de importância atribuído pelos entrevistados. Lembrando que foram atribuídos o nº 1 para as competências consideradas “muito importantes”, nº 2 para as consideradas “importantes” e nº 3 para as consideradas “pouco importantes”.

Verifica-se que a competência “Criatividade” que, no cômputo geral ficou em 3º lugar, aparece como a segunda mais importante para 8 entrevistados.

ESCALA	QUANTIDADE DE CITAÇÕES POR COMPETÊNCIA		
	INFORMAÇÃO	VISÃO ESTRATÉGICA	CRIATIVIDADE
MUITO IMPORTANTE	30	27	25
IMPORTANTE	4	6	8
POUCO IMPORTANTE	6	7	7

**Quadro 4 – Incidência de classificação de importância**

Fonte: Pesquisa AGU 2010

Verifica-se também que 10 dos 40 entrevistados consideraram a competência “Informação” como importante e/ou pouco importante, 13 dos 40 entrevistados tiveram a mesma consideração para a competência “Visão Estratégica” e 15 dos 40 entrevistados assim julgaram a competência “Criatividade”. Isso denota que a maioria dos entrevistados tem um pensamento alinhado sobre o que mais consideram relevante em uma negociação.

Na parte intermediária, foram indicadas as competências “Relacionamento Interpessoal”, “Sensibilidade” e “Tempo”, destacando-se como importante a necessidade de gerar empatia e de identificar características do interlocutor para aplicação na negociação. A “Sensibilidade” e a “Gestão do Tempo” aparecem em um plano abaixo da outra competência (Relacionamento Interpessoal), mas é importante ressaltar que sua necessidade é sentida de forma semelhante na composição de uma negociação, pois todas as competências são interligadas e tem a sua aplicação pontual.

ESCALA	QUANTIDADE DE CITAÇÕES POR COMPETÊNCIA		
	RELAC. INTERPESSOAL	SENSIBILIDADE	TEMPO
MUITO IMPORTANTE	24	19	19
IMPORTANTE	10	16	13
POUCO IMPORTANTE	6	5	8

**Quadro 5 – Incidência de classificação de importância**

Fonte: Pesquisa AGU 2010

Nesse segmento de competências, verifica-se que não houve um consenso geral entre os entrevistados, pois somente a competência “Relacionamento Interpessoal” teve preferência acima de 50% dos entrevistados, com 24 dos 40 considerando-a como muito importante.

As competências “Sensibilidade” e “Tempo” obtiveram o quantitativo de 21 dos 40 entrevistados, que julgaram como competências importantes e/ou de pouca importância para uma negociação, caracterizando uma divergência de opiniões em relação aos conceitos aqui expostos.

Como competências de menor destaque, mas nem por isso deixando de ser importantes, relacionam-se a “Intuição” e o “Poder” que foram definidas na pesquisa como a capacidade de antecipar as reações do interlocutor para mudança de estratégia e a capacidade de influenciar o interlocutor, de conseguir convencê-lo, respectivamente.

A competência “Intuição” conduz à identificação de reações opostas, que leva a mudanças estratégicas e a competência “Poder” à capacidade de convencer e influenciar o interlocutor de modo a propiciar melhores resultados em uma negociação.

A “Intuição” teve o maior índice de citação, com a atribuição do número 2 (importante) da escala aplicada para graduação das competências, alcançando o total de 20 entrevistados que a consideraram importante na composição do perfil de um negociador.

Verifica-se que apenas 12 dos 40 entrevistados consideraram a competência “Intuição” como muito importante, número pouco acima da competência “Poder” que obteve a preferência de 11 dos 40 entrevistados. Destaca-se também a competência “Poder” que obteve, entre todas as competências elencadas o maior índice de consideração como pouco importante, obtendo 40%, equivalente a 16 dos 40 entrevistados.

ESCALA	QUANTIDADE DE CITAÇÕES POR COMPETÊNCIA	
	INTUIÇÃO	PODER
MUITO IMPORTANTE	12	11
IMPORTANTE	20	13
POUCO IMPORTANTE	8	16

**Quadro 6 – Incidência de classificação de importância**

Fonte: Pesquisa AGU 2010

Entre as competências não elencadas e que foram sugeridas pelos entrevistados, de acordo com a 2ª parte do questionário aplicado e com as entrevistas, citam-se:

- domínio próprio, definido como o saber aceitar a negativa;
- conhecimento profundo de casos análogos;
- capacidade de aprender e ouvir;
- autonomia do órgão, mencionada por dois entrevistados como uma competência importante;
- qualidade de vida;
- outras ocorrências que se enquadrariam nos conceitos de competências anteriormente relacionados: paciência (tempo), planejamento (visão estratégica) e tolerância (tempo), respeitar a outrem (relacionamento interpessoal), saber a hora de parar de insistir (tempo).

Nas respostas ao questionário, registra-se a ocorrência de um servidor que alegou não haver como avaliar competências ou formação de capital humano na AGU.

Para a 3ª parte do questionário, que trata das competências sugeridas, alguns entrevistados citaram a autonomia do órgão, que teria influência direta em uma negociação, mas não foi vislumbrada como competência para os negociadores, e sim para a negociação.

Nas entrevistas realizadas houve relatos da ausência das competências descritas nos questionários e em relação às impressões pessoais houve destaque para a atuação negativa dos agentes envolvidos na negociação coletiva do órgão.

Foram mencionados também a pouca mobilização e envolvimento dos servidores interessados na aprovação do plano de carreiras da AGU.

De acordo com os resultados apurados na pesquisa junto aos servidores, as 4 competências identificadas que deveriam compor o perfil de um negociador do Plano de Carreira seriam a Informação, a Visão Estratégica, a Criatividade e o Relacionamento Interpessoal.

Ressalte-se que, conforme Pinheiro (2010), para o desenvolvimento dessas competências específicas, que não são somente o resultado de um processo e de formas de aprendizagem particulares, há necessidade de combinar o contexto e as possibilidades, tornando o processo dinâmico e complexo e, acima de tudo, inter-relacionado.

Dessa forma essas competências estarão compatíveis a esses resultados e plenamente desenvolvidas a partir do momento em que houver a integração de seus conceitos à consequente aplicação dentro da situação apresentada.

Infere-se das respostas que há uma preocupação com a finalização ou a obtenção de resultados na implantação do plano de carreiras e que as competências destacadas tem elevado grau de relevância no processo da negociação coletiva dos servidores. Essa dedução corrobora o apurado por Zarifian (*apud* PINHEIRO, 2010) para quem “as competências individuais devem aproximar-se da competência coletiva que assume a responsabilidade pelo comando de toda a linha”.

Entretanto, observa-se que, apesar da importância para uma negociação de todas as competências elencadas, houve uma classificação de prioridade por parte dos entrevistados colocando duas competências como de pouca relevância. São elas a “Intuição” e o “Poder”, que foram classificadas como sendo importante e/ou pouco importante para 28 dos 40 entrevistados na competência “Intuição” e para 29 dos 40 entrevistados na competência “Poder”. Essas competências podem ter sido relegadas a um segundo plano em função da subjetividade dos conceitos envolvidos.

Assim, de um modo geral, os resultados da pesquisa englobaram as competências citadas pelos autores Jaci Correa Leite (*apud* UVB, Faculdade *On-line*), José Augusto Wanderley (1998) e Rogério Leme (2008) como desejáveis em uma negociação coletiva, constituindo não somente os únicos elementos, mas a base multifacetada para a sustentação de uma boa negociação que resulte no atendimento dos anseios dos representados pelo negociador.

As competências apontadas também estão de acordo com o posicionamento adotado pelos autores como Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 238), para quem “as competências ou a profissionalização no trato das relações de trabalho dependem, em primeiro lugar, da ocorrência dos eventos e das situações práticas colocadas”. Assim, tem-se a importância da competência visão estratégica, pois “as situações geralmente envolvem conflitos implícitos e explícitos e exigem dos agentes capacidades de ação para encontrar saídas e encaminhamentos aos problemas”.

Acrescentam os autores que, “pelas características do conflito trabalhista, estão envolvidas relações sociais e coletivas entre representantes, o que implica uma relação de

serviço cujo encaminhamento é político e qualitativo”, refletindo a relevância da competência relacionamento interpessoal.

Por fim, defendem que “nas relações de trabalho, a comunicação e a informação são fundamentais e definidoras das ações dos agentes envolvidos”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito à identificação das competências que podem possibilitar o melhor desenvolvimento dos negociadores da AGU, objetivo principal deste trabalho, como foi possível verificar no capítulo anterior, a pesquisa realizada com os servidores da Coordenação-Geral de Recursos Humanos do órgão destacou como competências desejáveis para a negociação coletiva a Informação, a Visão Estratégica, a Criatividade e o Relacionamento Interpessoal.

Ressalte-se mais uma vez que o desenvolvimento das competências individuais parte do pressuposto da existência de vontade, da capacitação específica e da sua aplicabilidade no momento certo e dentro do contexto correto, atendendo ainda a compatibilidade com os interesses do órgão.

Os resultados advindos dos questionários distribuídos mostraram-se compatíveis com as posições defendidas por diversos autores, destacando-se as expressas por Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 242) para quem “o campo das relações de trabalho e sindicais tem uma dinâmica complexa que permite o desenvolvimento de competências individuais e coletivas para empreender mudanças nos diversos níveis que envolvem a questão do trabalho”.

Como sugestão para possível aprofundamento do trabalho, há de se considerar a ampliação da abrangência do estudo, com a aplicação de novos questionários aos servidores lotados em outros setores, dentro e fora da sede em Brasília, possibilitando uma análise mais rica quanto à diversidade de pensamentos e características julgadas dentro da realidade regional do órgão.

Outra vertente para estudos seria referente aos motivos de classificação como “pouco importante” de algumas das competências aqui referenciadas.

Levando-se em consideração que, após diversas rodadas de negociação, até o momento não houve a aprovação do Plano de Carreira dos servidores administrativos do órgão, abre-se o leque para questões como: seriam somente a ausência da Gestão por Competência ou a sua aplicação inadequada as únicas causadoras dos resultados abaixo do esperado na negociação coletiva na AGU? Ou os resultados seriam um reflexo da negociação de todo o serviço público, que se projeta sobre essa negociação específica?



Em relação à capacitação dos negociadores, trazendo a experiência da iniciativa privada para a implantação de um processo adequado de desenvolvimento de competências dentro da AGU, deve-se considerar a participação de todo o corpo funcional, já que, em processos semelhantes, na implantação de processos de desenvolvimento de competências em diversas empresas notou-se que houve uma ausência de real preocupação com alguns aspectos lógicos ou considerados básicos para esse desenvolvimento.

Deve-se considerar também a busca por resultados satisfatórios, não só para o órgão, mas também para os servidores, de modo a adequar a produtividade com o próprio desenvolvimento do servidor.

O desenvolvimento de competências enseja a qualificação de todos os servidores de um órgão, e não somente dos representantes dos servidores ou dos agentes envolvidos em uma negociação. Assim, são válidas iniciativas como campanhas, informativos, treinamentos, palestras e outras formas de acompanhamento e desenvolvimento do servidor, além de enfatizar a vontade pessoal, um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento das competências.

As competências aqui mencionadas de forma alguma ensejam a restrição aos conceitos apresentados neste trabalho, tampouco indicam a limitação de seu desenvolvimento aos negociadores. Cabe ressaltar que, por constituírem um processo dinâmico e contínuo o desenvolvimento e a adição de novas competências são uma necessidade de todos os servidores e demandam responsabilidades pessoais e dos órgãos no atendimento dos anseios dos servidores e de suas missões institucionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Organizadores). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BISPO, Patrícia. **Gestão por competência: Bosch comemora o investimento**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Reportagem/4061/gestao-por-competencias-bosch-comemora-o-investimento.html>>. Acesso em 20/10/2010.

BOTERF, G. Le. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BOTERF, G. Le. **De la compétence**. Paris: Les éditions d'Organisation, 1994.

BOTERF, G. Le. **L'ingénierie des compétences**. Paris: Les éditions d'Organisation, 1999.

BRASIL. Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp73.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp73.htm)>. Acesso em 20/10/2010.

BRASIL. Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9649orig.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9649orig.htm)>. Acesso em 20/10/2010.

BRASIL. Decreto nº 5707, de 22 de fevereiro de 2006, disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 20/10/2010.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. Disponível em <<http://www.mundopm.com.br/download/gestao.pdf>>. Acesso em 20/10/2010.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **O que é Ideologia?** São Paulo: Brasiliense, 2001.

CONDSEF. **Mesa Setorial da AGU.** Disponível em [http://www.condsef.org.br/portal3/index.php?option=com\\_content&view=category&id=62:mesa-setorial-da-agu&Itemid=90](http://www.condsef.org.br/portal3/index.php?option=com_content&view=category&id=62:mesa-setorial-da-agu&Itemid=90). Acesso em 20/10/2010.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Formação profissional: um novo espaço de negociação.** São Paulo: DIEESE, 1998.

DUCCI, Maria A. **El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional.** México: Conocer/OIT, 1996.

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

DUTRA, Joel Souza; Fleury, LEME, Maria Tereza; RUAS, Roberto (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Revista do Servidor Público.** Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=854&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=854&Itemid=129)>. Acesso em 20/10/2010.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Curso Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira.** Brasília: ENAP, 2007.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Curso de Gestão por Competências.** Brasília: ENAP, 2007.

GARAY, Ângela; ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. **A emergência do conceito de competências no contexto da gestão das organizações, texto 1- módulo 1.** Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>>. (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 20/10/2010.

GLAUBER, Roberto. **Negociação coletiva na AGU**. Entrevista realizada por Marcus Vinícius Pacheco Moreira com o representante da CONDSEF na AGU. Brasília, 16/12/2009.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Rio de Janeiro: RAP, 2000. Disponível em <[http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp\\_rap\\_artigos.asp?cd\\_edi=4](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_rap_artigos.asp?cd_edi=4)>

HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos (Coordenadores). **Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá, 2008.

HIRATA, Helena. Da popularização das qualificações ao modelo da competência. In FERRETI, C. J. *et al.* **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MILITÃO, Maria Nadir S. A. **O “modelo de competências”, a empregabilidade e a formação profissional**. Contagem: Vertente, 2000.

MPOG. **Portal do servidor, Notícias**. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias09/090805\\_avancar\\_gestao.html](http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias09/090805_avancar_gestao.html)>. Acesso em 20/10/2010.

MVC, Instituto. **Educação Corporativa com foco em resultados**. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/doc/Cap%C3%ADtulo%20%20E2%80%93%20Compet%C3%A2ncias%20Essenciais%20do%20Negociador.pdf>>. Acesso em 20/10/2010.

NOGUEIRA, A. J. F. M. **Gestão estratégica das relações de trabalho**. In Fleury (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 151**. Disponível em <<http://www.oit.org/ilolex/portug/docs/C151.htm>>. Acesso em 20/10/2010.

PASTORE, José; ZYLBERSTAJN, Hélio. **Administração do conflito trabalhista no Brasil**. São Paulo: IPE/USP, 1985.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Do Projeto à Monografia de Conclusão de Curso, texto 1**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Texto da disciplina de Metodologia Científica), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>>. (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 20/10/2010.

SINDSEP/DF. **Locais de trabalho: AGU**. Disponível em: <[http://www.sindsep-df.com.br/index.php?secao=secoes.php&sc=108&sub=MA==&url=pg\\_locais.php&id=1743](http://www.sindsep-df.com.br/index.php?secao=secoes.php&sc=108&sub=MA==&url=pg_locais.php&id=1743)>. Acesso em 20/10/2010.

UVB, Faculdade On-line. **Aula nº 14 – Competências do Negociador**. Disponível em <<http://arquivos.unama.br/professores/iuvb/visualizacao/GMN/aula14.pdf>>. Acesso em 20/10/2010.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação Total**. São Paulo: Editora Gente, 1998.

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

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES DA AGU

### QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DE CASO – COMPETÊNCIAS CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA DA UFRGS

**FUNÇÃO OU CARGO ATUAL:**

**TRABALHA NA AGU DESDE (MM/AAAA):** \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**DENTRE AS COMPETÊNCIAS CITADAS ABAIXO, JULGUE AS QUE CONSIDERA ESSENCIAIS PARA UM NEGOCIADOR, E, NUMA ESCALA DE 1 A 3, ATRIBUA (1) PARA A CONSIDERADA MUITO IMPORTANTE, (2) PARA A CONSIDERADA IMPORTANTE E (3) PARA A CONSIDERADA POUCO IMPORTANTE:**

(\_\_\_\_) Criatividade – busca de novos argumentos, inserção de novas hipóteses e adaptação conforme a situação

(\_\_\_\_) Sensibilidade – identifica as características do interlocutor (com quem está falando) para adequá-las a condução da negociação

(\_\_\_\_) Intuição – antecipa as reações do interlocutor para mudança de estratégia

(\_\_\_\_) Informação – tem domínio do assunto e conhecimento da realidade do órgão, conseguindo, em uma negociação, identificar as informações parciais ou tendenciosas dadas como confiáveis

(\_\_\_\_) Tempo – administra o tempo identificando os momentos em que deve agir tempestivamente e os que deve aguardar com serenidade

(\_\_\_\_) Poder – capacidade de influenciar o interlocutor. Quanto maior a influência maior a capacidade de convencer que o outro está errado, mesmo estando certo.

(\_\_\_\_) Relacionamento interpessoal – capacidade de se relacionar com outros servidores e representantes do órgão e do governo, gerando empatia

(\_\_\_\_) Visão estratégica – conhecimento da possibilidade das melhores condições que podem ser negociadas naquele exato momento, sabendo preparar o caminho para uma nova negociação que abranja itens não negociados naquele momento.

**HÁ ALGUMA COMPETÊNCIA QUE JULGUE IMPORTANTE E QUE NÃO FOI CONTEMPLADA NA LISTAGEM ACIMA? QUAL (IS)?**

\_\_\_\_\_

**HÁ ALGUM FATOR QUE, EM SUA VISÃO, DIFICULTA O TRABALHO DOS NEGOCIADORES PARA A FINALIZAÇÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRAS DA AGU? QUAL (IS)?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO B – ANTEPROJETO DE LEI DA AGU

### ANTEPROJETO DE LEI

*Dispõe sobre a criação das Carreiras de Analista e Técnico da Advocacia-Geral da União e dá outras providências*

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

#### CAPÍTULO I

#### DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Ficam criadas na Advocacia-Geral da União as seguintes carreiras constituídas pelos respectivos cargos de provimento efetivo, submetidos ao regime instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, observadas as disposições desta Lei:

I - Analista da Advocacia Geral da União, de nível superior; e

II - Técnico da Advocacia Geral da União, de nível médio.

Art. 2º Os cargos efetivos das Carreiras referidas no art. 1º desta Lei são estruturados de acordo com as seguintes áreas de atividade:

I - área finalística: compreendendo apoio às atividades de representação judicial e extrajudicial da União, suas autarquias e fundações e de consultoria e assessoramento jurídico ao Poder Executivo Federal;

II - área meio:

a) apoio especializado: compreendendo os serviços para a execução dos quais se exige dos titulares o devido registro no órgão fiscalizador do exercício da profissão ou o domínio de habilidades específicas, a critério da administração; e

b) administrativa: compreendendo os serviços relacionados com recursos humanos, material e patrimônio, licitações e contratos, orçamento e finanças, controle interno e auditoria, segurança e transporte e outras atividades complementares de apoio administrativo.

Parágrafo único. As áreas de que trata o **caput** deste artigo poderão ser classificadas em especialidades, quando for necessária formação especializada, por exigência legal, ou habilidades específicas para o exercício das atribuições do cargo.

Art. 3º O detalhamento das atribuições dos cargos estabelecidas no art. 2º e neste artigo será objeto de regulamento editado pelo Advogado-Geral da União, observado o seguinte:

I – à Carreira de Analista da Advocacia-Geral da União correspondem atividades de planejamento, organização, coordenação, supervisão técnica, assessoramento, estudo, pesquisa, perícia, elaboração de laudos, pareceres ou informações e execução de tarefas de elevado grau de complexidade e outras que dispuser o regulamento; e

II – à Carreira de Técnico da Advocacia-Geral da União corresponde a execução de tarefas de suporte técnico e administrativo de menor complexidade.

Art. 4º São criados 8.250 (oito mil duzentos e cinquenta) cargos nas Carreiras de que trata o art. 1º, assim distribuídos:

I – Analista da Advocacia-Geral da União: 4.770 (quatro mil setecentos e setenta) cargos; e

II – Técnico da Advocacia-Geral da União: 3.480 (três mil quatrocentos e oitenta) cargos.

§ 1º Os cargos das Carreiras são organizados em classes e padrões constantes do Anexo I desta Lei.

§ 2º Compete ao Advogado-Geral da União distribuir os cargos pelas respectivas classes e padrões.

## CAPÍTULO II

### DO INGRESSO NA CARREIRA

Art. 5º O ingresso nos cargos das Carreiras referidas no art. 1º desta Lei dar-se-á por aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos para o padrão inicial de vencimento da classe inicial do respectivo cargo.

§ 1º São requisitos para ingresso nos cargos das Carreiras referidas no art. 1º, dentre outros:

I - para a Carreira de Analista da Advocacia-Geral da União, diploma de conclusão de curso superior, em nível de graduação, com habilitação legal específica, se for o caso, conforme definido em ato do Advogado-Geral da União; e

II - para a Carreira de Técnico da Advocacia Geral da União, certificado de conclusão de ensino médio, com habilitação legal específica, se for o caso, conforme definido em ato do Advogado-Geral da União.

§ 2º O concurso público poderá ser organizado em duas etapas, incluindo, se for o caso, curso de formação, conforme dispuser ato do Advogado-Geral da União, observada a legislação pertinente.

§ 3º Observada a disponibilidade orçamentária, os concursos públicos realizar-se-ão quando o número de cargos vagos da respectiva Carreira exceder a dez por cento do total dos respectivos cargos, ou, com menor número, no interesse da Administração e a critério do Advogado-Geral da União.

§ 4º A comprovação do requisito de escolaridade previsto neste artigo será feita quando da convocação para a posse, decorrente da aprovação em concurso público, sendo eliminado o candidato que deixar de apresentar o correspondente documento comprobatório.

## CAPÍTULO III

### DO DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA

Art. 6º O desenvolvimento do servidor nos cargos da Carreira ocorrerá mediante progressão funcional e promoção.

§ 1º A progressão funcional é a movimentação do servidor de um padrão para o seguinte dentro de uma mesma classe, observado o interstício de um ano, dependendo do resultado de avaliação formal de desempenho, sob os critérios fixados em ato do Advogado-Geral da União.



§ 2º A promoção é a movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte, dependendo, cumulativamente, do resultado de avaliação formal de desempenho, da participação e da aprovação em curso de aperfeiçoamento, ação ou programa de capacitação, oferecidos, preferencialmente, pelo órgão, na forma prevista em ato do Advogado-Geral da União.

§ 3º A progressão funcional e a promoção não acarretarão mudança de cargo nem alteração da respectiva área de especialização.

§ 4º A Escola da Advocacia-Geral da União instituirá Programa Permanente de Treinamento e Desenvolvimento destinado à elevação da capacitação profissional dos servidores de que trata esta Lei.

§ 5º O Programa Permanente a que se refere o § 4º será implementado no prazo de até 1 (um) ano a contar da data da publicação desta Lei.

§ 6º Enquanto não for implementado o Programa referido no § 5º a promoção submete-se a interstício de 1 (um) ano e também será utilizada para promoção na hipótese de tratar-se de servidor do último padrão de uma classe para o 1º (primeiro) padrão da classe imediatamente superior.

§ 7º É vedada a promoção do servidor durante o estágio probatório.

#### CAPÍTULO IV DA REMUNERAÇÃO

Art. 7º A remuneração dos servidores integrantes das carreiras de que trata esta Lei é composta pelo vencimento básico constante do Anexo II, produzindo efeitos financeiros a partir das datas nele especificadas, pela Gratificação de Desempenho da Advocacia-Geral da União - GDAGU, acrescida das vantagens pessoais nominalmente identificadas – VPNI e das demais vantagens pecuniárias decorrentes de Lei.

Parágrafo único. Sobre os valores dos vencimentos constantes dos Anexos II, VI e VII incidirão os reajustes concedidos a título de revisão geral da remuneração dos servidores públicos federais.

Art. 8º A Gratificação de Desempenho da Advocacia-Geral da União – GDAGU é devida, exclusivamente, aos servidores integrantes das carreiras de que trata esta Lei, quando lotados e em exercício nas atividades inerentes às atribuições do respectivo cargo na AGU e na PGF.

§ 1º A GDAGU será atribuída em função do desempenho individual do servidor e do alcance de metas de desempenho institucional, na forma, critérios e procedimentos estabelecidos em ato do Advogado-Geral da União.

§ 2º A GDAGU será paga observado o limite máximo de 100 (cem) pontos e o mínimo de 30 (trinta) pontos por servidor, correspondendo cada ponto, em seus respectivos níveis, classes e padrões, ao valor estabelecido no Anexo III desta Lei, produzindo efeitos financeiros a partir das datas nele especificadas.

§ 3º A pontuação máxima da GDAGU a que se refere o § 2º será assim distribuída:

I - até 20 (vinte) pontos em decorrência dos resultados da avaliação de desempenho individual; e

II - até 80 (oitenta) pontos em decorrência do resultado da avaliação de desempenho institucional.

§ 4º A avaliação de desempenho individual visa aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais.

§ 5º A avaliação de desempenho institucional visa aferir o desempenho coletivo no alcance dos objetivos organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas da AGU.

§ 6º Enquanto não for editado o ato a que se refere o § 1º e processados os resultados da primeira avaliação individual e institucional, considerando a distribuição de pontos de que trata o § 3º os servidores que fazem jus à GDAGU, inclusive os ocupantes de cargos ou funções comissionadas, perceberão a referida gratificação em valor correspondente à última pontuação que lhe foi atribuída a título de avaliação de desempenho, observados o nível, a classe e o padrão do servidor, considerando o valor do ponto constante do Anexo III desta Lei.

§ 7º O servidor que não se encontre na AGU no efetivo exercício das atividades inerentes ao respectivo cargo, somente fará jus à GDAGU, observado o disposto no § 6º:

I - quando requisitado pela Presidência ou Vice-Presidência da República ou nas hipóteses de requisição previstas em Lei, situação na qual perceberá a GDAGU calculada com base nas regras aplicáveis como se estivesse em efetivo exercício na AGU; e

II - quando cedido para órgãos ou entidades da União distintos dos indicados no inciso I deste artigo e investido em cargos de Natureza Especial, de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes, perceberá a GDAGU calculada com base no resultado da avaliação institucional da AGU no período.

III - quando cedido para órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal, se investido em cargo de Natureza Especial ou em comissão do Grupo DAS, níveis 6 e 5, ou equivalentes, calculada com base no limite máximo de pontos.

§ 8º O titular de cargo efetivo de que trata o caput em efetivo exercício na AGU, quando investido em cargo em comissão ou função de confiança fará jus a GDAGU da seguinte forma:

I - os investidos em função de confiança ou cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 3, 2, 1, ou equivalentes, perceberão a GDAGU calculada conforme disposto no § 9º; e

II - os investidos em cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6, 5, 4, ou equivalentes, perceberão a GDAGU calculada com base no valor máximo da parcela individual, somado ao resultado da avaliação institucional da AGU no período.

§ 9º Os valores a serem pagos a título de GDAGU serão calculados multiplicando-se o somatório dos pontos auferidos nas avaliações de desempenho institucional e individual pelo valor do ponto constante do Anexo III desta Lei de acordo com o respectivo nível, classe e padrão.

§ 10. Ocorrendo exoneração do cargo em comissão, com manutenção do cargo efetivo, os servidores que fazem jus à GDAGU continuarão percebendo a respectiva gratificação de desempenho correspondente à última pontuação obtida, até que seja processada a sua primeira avaliação após a exoneração.

§ 11. Em caso de afastamentos e licenças considerados como de efetivo exercício, sem prejuízo da remuneração e com direito à percepção de gratificação de desempenho, o servidor continuará percebendo a GDAGU correspondente à última pontuação obtida, até que seja processada a sua primeira avaliação após o retorno.

§ 12. O disposto no § 11 não se aplica aos casos de cessão.

§ 13. Até que seja processada a primeira avaliação de desempenho individual que venha a surtir efeito financeiro, o servidor nomeado para cargo efetivo e aquele que tenha retornado de licença sem vencimento ou de cessão ou de outros afastamentos sem direito à percepção da GDAGU no decurso do ciclo de avaliação receberá a respectiva gratificação no valor correspondente a oitenta pontos.

§ 14. O servidor beneficiário da GDAGU que obtiver na avaliação de desempenho individual pontuação inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima estabelecida para esta parcela será submetido a processo de capacitação ou de análise da adequação funcional, conforme o caso, sob responsabilidade da AGU.

§ 15. A análise de adequação funcional visa a identificar as causas do resultado obtido na avaliação do desempenho e servir de subsídio para a adoção de medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor.

§ 16. A GDAGU não servirá de base de cálculo para quaisquer outros benefícios ou vantagens.

§ 17. A GDAGU não poderá ser paga cumulativamente com quaisquer outras gratificações de desempenho de atividade ou de produtividade, independentemente da sua denominação ou base de cálculo.

§ 18. Para fins de incorporação da GDAGU aos proventos da aposentadoria ou às pensões, serão adotados os seguintes critérios:

I - para as aposentadorias concedidas e pensões instituídas até 19 de fevereiro de 2004, a GDAGU será correspondente a 50 (cinquenta) pontos do valor máximo do respectivo nível, classe e padrão;

II - para as aposentadorias concedidas e pensões instituídas após 19 de fevereiro de 2004:

a) quando ao servidor que deu origem à aposentadoria ou à pensão se aplicar o disposto nos arts. 3º e 6º da Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003, e no art. 3º da Emenda Constitucional nº 47, de 5 de julho de 2005, aplicar-se-á o valor de pontos constante do inciso I deste parágrafo; e

b) aos demais, aplicar-se-á, para fins de cálculo das aposentadorias e pensões, o disposto na Lei nº 10.887, de 18 de junho de 2004.

Art. 9º. A aplicação do disposto nesta Lei a aposentados e pensionistas não poderá implicar redução de proventos e pensões.

Parágrafo único. Constatada a redução de proventos ou pensão decorrente da aplicação do disposto nesta Lei, a diferença será paga a título de vantagem pessoal nominalmente identificada, sujeita exclusivamente à atualização decorrente de revisão geral da remuneração dos servidores públicos federais.

Art. 10. O servidor que faz jus à GDAGU não perceberá:

I - Gratificação de Atividade de que trata a Lei Delegada nº 13, de 27 de agosto de 1992;

II – Gratificação Específica de Atividade Previdenciária – GEP – de que trata o art. 3º - A da Lei nº 10.355, de 26 de dezembro de 2001, com redação dada pelo art. 1º da Medida Provisória nº 359, de 16 de março de 2007;

III - Gratificação de Desempenho de Atividade Previdenciária – GDAP - de que trata o art. 4º da Lei nº 10.355, de 26 de dezembro de 2001;

IV – Gratificação de Desempenho de Atividade da Seguridade Social e do trabalho – GDASST -, de que trata o art. 4º da Lei nº 10.483, de 3 de julho de 2002;

V - Gratificação Específica do Seguro Social – GESS – de que trata o art. 17 – A da Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004, acrescido pelo art. 3º da Lei nº 11.302, de 10 de maio de 2006.;

VI – Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social – GDASS – de que trata o art. 11da Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004, com redação dada pelo art. 2º da Medida Provisória nº 359, de 16 de março de 2007;

VII – vantagem pessoal nominalmente identificada de que trata o art. 36 da Lei nº 11.090, de 7 de janeiro de 2005; e

VIII – vantagem pecuniária individual de que trata a Lei nº 10.698, de 2 de julho de 2003.

IX - Gratificação Específica de Atividades Auxiliares do PGPE - GEAAPGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006;

## CAPÍTULO V

### DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 11. Ficam vedados o exercício fora dos órgãos da AGU e da PGF e a cessão dos titulares de cargo de provimento efetivo das Carreiras de que trata o art. 1º desta Lei para outros órgãos ou entidades da administração pública federal, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Excetua-se das vedações de que trata o caput:

I - requisições para a Presidência ou Vice-Presidência da República e outros casos previstos em leis específicas;

II - para o exercício de cargos de Natureza Especial, de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes, em órgãos ou entidades da União distintos dos indicados no inciso I; e

III - para o exercício de cargos de Natureza Especial ou do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores 5 e 6 ou equivalentes, no âmbito do Poder Executivo Federal.

Art. 12. Compete ao Advogado-Geral da União fixar a lotação e determinar o exercício dos servidores integrantes das Carreiras de que trata esta Lei, bem como dos quadros suplementares, nos órgãos de direção e de execução da Advocacia-Geral da União e da Procuradoria-Geral Federal.

Art. 13. Os ocupantes dos cargos de que trata o art. 1º desta Lei serão lotados nas unidades da Advocacia-Geral da União e da Procuradoria-Geral Federal, para o atendimento das necessidades e demandas de seus órgãos e membros, nos termos de ato do Advogado-Geral da União.

Art. 14. Ato do Advogado-Geral da União disciplinará a remoção e a permuta dos servidores de que trata esta Lei.

Parágrafo único. Durante o período de cumprimento de estágio probatório o servidor somente poderá ser removido no interesse da Administração.

Art. 15. O Advogado-Geral da União editará os atos que lhe são atribuídos por esta Lei no prazo máximo de cento e oitenta dias, a contar de sua publicação.

Art. 16. Os servidores requisitados ou cedidos à Advocacia-Geral da União, preferencialmente aqueles com ônus, retornarão aos respectivos órgãos de origem, à medida que forem empossados os aprovados em concurso público para o provimento dos cargos das carreiras de que trata esta Lei.

Art. 17. Passam a integrar o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - AGU, os cargos de provimento efetivo, de nível superior e intermediário ocupados por servidores do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, instituído pela Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, ou planos correlatos das autarquias e fundações públicas, não integrantes de carreiras estruturadas, que estavam em exercício nos órgãos da AGU, inclusive em suas Consultorias Jurídicas, em 30 de junho de 2009.

Parágrafo único. Os servidores de que trata o **caput** poderão optar por permanecer no quadro permanente de pessoal do órgão ou entidade de origem, devendo fazê-lo perante a AGU, de forma irretratável, em até 30 (trinta) dias contados da publicação desta Lei.

Art. 18. Ficam transformados em cargos das Carreiras de que trata o art. 1º, na forma do anexo IV, os cargos vagos do Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União de que trata a Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002, e os cargos providos, do mesmo Quadro, que não sejam integrantes de carreiras estruturadas, bem como os cargos de que trata o art. 17 desta Lei, observados os requisitos estabelecidos por esta Lei para enquadramento nas Carreiras de Analista e de Técnico da Advocacia-Geral da União.

Art. 19. São enquadrados nas Carreiras de que trata o art. 1º desta Lei os titulares dos cargos de que trata o art. 18, observadas as disposições dos arts. 1º, 2º e 3º desta Lei.

§ 1º O enquadramento de que trata o caput deste artigo observará a similaridade de atribuições dos cargos atualmente ocupados com os criados por esta lei, e a correlação estabelecida no Anexo V, ficando assegurado o posicionamento na classe e padrão de vencimento que já ocupam.

§ 2º Aplica-se aos aposentados e pensionistas a correlação de enquadramento referida no § 1º deste artigo, respeitada a respectiva situação na tabela remuneratória no momento da aposentadoria ou da instituição da pensão.

§ 3º Nenhuma redução de remuneração poderá resultar do enquadramento, assegurada ao servidor a percepção da diferença como vantagem pessoal nominalmente identificada, a ser absorvida nas hipóteses de reorganização ou reestruturação de cargo, de carreira ou tabela remuneratória, concessão de reajustes, adicionais, gratificações ou vantagem de qualquer natureza ou desenvolvimento no cargo ou carreira.

§ 4º À Advocacia-Geral da União incumbe efetivar os enquadramentos de que trata este artigo.

Art. 20. Os cargos providos que não lograrem enquadramento nas Carreiras de que trata o art. 1º desta Lei, inclusive aqueles integrantes de outras carreiras estruturadas, constituirão quadros suplementares em extinção.

Parágrafo único. Os cargos integrantes dos quadros suplementares em extinção, de que trata este artigo, serão, à medida que vagarem, transformados em cargos das Carreiras de Analista ou de Técnico, conforme o nível do cargo.

Art. 21. Ficam extintos os cargos vagos de nível auxiliar do Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União.

§ 1º Os cargos de nível auxiliar do Quadro da Advocacia-Geral da União que estejam providos compõem Quadro Suplementar em extinção e ficarão extintos quando vagarem.

§ 2º A remuneração dos servidores ocupantes dos cargos de que trata o § 1º é a constante do Anexo VI, produzindo efeitos financeiros a partir das datas nele especificadas.

Art. 22. Aos servidores dos quadros suplementares em extinção de que tratam os arts. 20 e 21, § 1º, é facultado o retorno aos órgãos ou entidades de origem, manifestada essa opção no prazo de 30 (trinta) dias da publicação desta Lei.

Parágrafo único. O retorno dos servidores optantes, de que trata o caput deste artigo, ocorrerá na forma que dispuser o decreto regulamentador.

Art. 23. Aos servidores de nível superior e intermediário que permanecerem nos quadros suplementares em extinção da AGU aplicam-se, no que couber, as disposições dos arts. 6º, 8º, 10, 12 e 13 desta Lei.

§ 1º A remuneração dos servidores ocupantes dos cargos de nível superior e intermediário que trata o caput é composta pelo vencimento básico constante do Anexo VII, produzindo efeitos financeiros a partir das datas nele especificadas, pela Gratificação de Desempenho da Advocacia-Geral da União – GDAGU constante do Anexo VIII, produzindo efeitos financeiros a partir das datas nele especificadas, acrescida das vantagens pessoais nominalmente identificadas – VPNI e das demais vantagens pecuniárias decorrentes de Lei.

§ 2º Os servidores dos quadros suplementares integrantes de outras carreiras estruturadas deverão, no mesmo prazo de 30 (trinta) dias estabelecido no art. 22, optar pela remuneração da carreira à qual pertencerem ou pela estabelecida no §1º deste artigo.

Art. 24. No ano de 2010, o provimento de cargos criados por esta Lei fica condicionado à disponibilidade orçamentária decorrente da extinção de cargos, vagos, do Poder Executivo.

Art. 25. Em decorrência do disposto nesta Lei, ficam extintas:

I – a Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo de que trata a Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002;

II - a Gratificação Específica de Apoio Técnico-Administrativo da Advocacia-Geral da União de que trata a Lei nº 10.907, de 15 de julho de 2004; e

III - a Gratificação Temporária da Advocacia-Geral da União – GTAGU de que trata a Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002.

Art. 26. As despesas decorrentes desta Lei correrão à conta das dotações orçamentárias consignadas no orçamento da União.

Art. 27. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 28. Revogam-se os arts. 2º, 2º-A, 3º, 3º-A, 4º, 5º e 6º da Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002, e o art. 1º da Lei nº 10.907, de 15 de julho de 2004.