

# EDUCAÇÃO CORPORATIVA E OS SERVIDORES: A EXPERIÊNCIA DE PERNAMBUCO

*Renata de Queiroga e Melo Farias,  
Advogada da União, Coordenadora da Escola da AGU  
em Pernambuco no biênio 2005-2007,  
Especialista em Direito Administrativo (UFPE).*

**SUMÁRIO:** 1 Introdução; 2 Panorama Encontrado; 3 A Meritocracia<sup>1</sup> como um Conceito de Gestão de Pessoas Aplicada à Educação Corporativa; 4 A Concepção do Treinamento para Servidores: Objetivos, Estratégias e Ações; 5 Novos Desafios; 6 Conclusões; 7 Referências.

---

<sup>1</sup> Obviamente, não é o objetivo aqui discutir acerca dos conceitos políticos, jurídicos, antropológicos ou sociais acerca do que é meritocracia. Apenas a constatação de que tal conceito vem sendo empregado na iniciativa privada como forma de valorização de pessoas. Há inclusive seminários sendo organizados para debater meritocracia nas empresas privadas. Aliás, na administração pública observa-se como exemplo a admissão por concurso público.

**RESUMO:** O objetivo desse trabalho é oferecer um instrumento de modernização do serviço público, através da gestão de capacitação, relatando as principais vertentes de atuação da representação estadual da Escola da AGU, especialmente no que pertine ao treinamento de servidores públicos da área-meio da AGU e sua importância e contribuição para o desenvolvimento dos trabalhos da atividade-fim. Baseado nas premissas da educação corporativa objetiva-se demonstrar a importância do treinamento de servidores administrativos como um valioso instrumento de valorização de pessoas, motivação, disseminação da cultura organizacional da AGU, capacitação técnica para assessoramento à atividade-fim. Em última análise, com o fomento e a realização das premissas da educação corporativa, espera-se que os passos perquiridos em Pernambuco sirvam de contribuição para o fortalecimento da Escola da AGU e da própria Advocacia-Geral da União.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Corporativa. Escola da AGU. Meritocracia. Treinamento voltado para servidores da área administrativa.

## 1 INTRODUÇÃO

Cuida o presente trabalho da análise da atuação da ainda novel Escola da Advocacia-Geral da União e seu papel na educação corporativa para o treinamento de servidores administrativos no quadro da Procuradoria-Regional da União da 5ª Região. Para tanto, serão abordadas as práticas levadas a efeito no que pertine à capacitação de servidores públicos da atividade-meio.

A importância do tema é posto quando se verifica a criação da Escola da Advocacia-Geral da União – Escola da AGU por meio do Ato Regimental nº 2, de 15 de agosto de 2005<sup>1</sup>, em decorrência da transformação do Centro de Estudos Victor Nunes Leal, onde está previsto que suas atividades se desenvolvem em Brasília e nos demais estados.

Estabeleceram-se pois, as premissas necessárias para a educação corporativa e a atuação da Escola da AGU como uma Escola de Governo. Passou-se então a adotar um modelo de educação corporativa mais completo e global.

Nesse contexto, após a criação da Escola da AGU foi feita a nossa designação para exercício da coordenação estadual no âmbito da Procuradoria-Regional da União da 5ª Região, por meio da Ordem de Serviço da Procuradoria-Regional da União da 5ª Região, de 27 de setembro de 2005, publicada no Boletim Interno da AGU nº 45, de 30.09.2005.

Nesse passo, a decisão estratégica da estruturação e criação da Escola da Advocacia-Geral da União adveio exatamente como corolário do princípio da eficiência na administração pública e de comando expresso contido na Constituição Federal em seu artigo<sup>2</sup> 39, § 2º.

<sup>1</sup> Art. 3º A Escola da Advocacia-Geral da União, órgão direta e imediatamente subordinado ao Advogado-Geral da União, destina-se a ser um centro de captação e disseminação do conhecimento, voltado para o desempenho das atividades institucionais da Advocacia-Geral da União, assim entendida a instituição que, nos termos do art. 131, *caput*, da Constituição Federal representa a União, judicial e extrajudicialmente, diretamente ou através de órgão vinculado, cabendo-lhe, ainda, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo.

<sup>2</sup> Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.”

Assim, a Escola da AGU é hoje uma realidade inelutável, inobstante todos os obstáculos já transpostos, seja pelos seus dirigentes, seja pelos diretores estaduais, seja sob a ótica da falta de orçamento adequado e condizente com a sua importância. A criatividade, a intuição e a dedicação foram a saída mais viável até o presente momento.

O ponto nuclear está na necessidade constante de levar à reflexão os dirigentes, coordenadores e usuários da Escola da AGU acerca da importância da capacitação como um instrumento de valorização, motivação e aperfeiçoamento técnico do servidor, como essencial inclusive à atividade-fim e de seus membros das carreiras jurídicas, bem assim, de fortalecimento da própria Escola da AGU, como instrumento de educação corporativa sistemático, e, por conseguinte, em última análise, na condução dos preceitos constitucionais que regem a Advocacia-Geral da União. A ótica está em que um corpo técnico-operacional bem formado, capacitado, treinado e motivado irá oferecer maior substrato ao desenvolvimento da atividade-fim de qualquer instituição.

A metodologia utilizada neste estudo alberga a observação empírica tanto das necessidades inicialmente levantadas, como do desenvolvimento desse trabalho desenvolvido com seus reflexos no cotidiano. A aplicação de questionários aos servidores foi utilizada como forma de sentir o feedback das ações desenvolvidas, obter as conclusões, aferir o que deu certo etc.

Esse é, portanto, o quadro que se pretende delinear, bem como as estratégias adotadas para a concretização do mister institucional a que se propõe a Escola da AGU, seja para a atividade-fim, seja para a atividade-meio, ressaltando-se, entretanto que o enfoque a ser abordado será o do treinamento voltado para a atividade-meio, para que todos, sejam servidores ou membros da instituição, se beneficiem do paradigma que se implantou e, seja assim, um instrumento de consolidação e fortalecimento da educação corporativa.

## **2 PANORAMA ENCONTRADO**

Desde o início da atuação, a representação estadual em Pernambuco se deparou com inúmeros pontos, dentre os quais pode-se citar a cumulação das atividades da Escola com as de representação judicial da União, a falta de estrutura da secretaria de apoio local, falta de local físico para representação local, falta de planejamento estratégico e coordenado, distância da gestão em Brasília, desconhecimento e

a descrença de servidores administrativos de que possuíam direito a participar dos treinamentos oferecidos ou patrocinados pela Escola.

Inobstante essas dificuldades, deve-se salientar que a então Diretoria da Escola em Brasília e, bem assim, a equipe de apoio da Escola da AGU ofereceram todo o apoio e incentivo necessários à condução e concretização dos trabalhos em Pernambuco. Um registro também à equipe local, tanto a que já estava trabalhando no Centro de Estudos, como as que se seguiram, que, com dedicação, motivação e entusiasmo, ajudaram a concretizar a missão que era desbravar e implantar a Escola no estado.

Além disso, constatou-se que, como Centro de Estudos, o direcionamento dos treinamentos era voltado exclusivamente para a atividade-fim. Inexistia qualquer ação voltada ao servidor.

Na medida do possível, o primeiro passo foi estabelecer um planejamento, ainda que não estritamente profissional, mas baseado em intuição, observação empírica, experiência adquirida quando da lotação no NAJ/PE e de alguns anos no contencioso da Procuradoria-Regional da União da 5<sup>a</sup> Região, observação das relações interpessoais, carinho e dedicação. O desafio era estruturar e colocar em prática um processo sistemático de treinamento, de modo a criar uma gestão de capacitação, tanto para as carreiras jurídicas, como para a atividade-meio.

Assim, a idéia era fomentar e ampliar decisivamente as atividades voltadas aos membros das carreiras jurídicas, com cursos, palestras, workshops, participação em seminários, pós-graduação etc, de forma a sistematizar o treinamento voltado aos fins a que se destina a Advocacia-Geral da União. Entretanto, tal iniciativa isolada não se fazia completa, dada a inquietação quanto à ausência de qualquer atividade voltada ao servidor.

Desde o primeiro dia, aceito o encargo de conduzir os trabalhos, tal desafio posto foi considerado como uma missão e, desde já, seguiu-se um *brain storm*, em que, já nesse momento, veio a idéia de implantar a gestão de capacitação para a atividade-meio.

Exsurge daí a idéia de capacitar os servidores administrativos como uma forma de levar motivação, valorização, capacitação técnica, desenvolvimento de competências e posturas e, fundamentalmente, suprir uma lacuna, criar uma demanda inexistente, ao menos no âmbito da Procuradoria-Regional da União da 5<sup>a</sup> Região, especialmente

quando se tinha em conta o atual contexto de desprestígio da carreira de servidores da AGU e, em especial, dos servidores no contexto local.

Aliás, esse era um dos objetivos encartados no ato normativo<sup>3</sup> criador da EAGU:

Art. 4º A Escola da Advocacia-Geral da União tem como finalidade:

I - promover a atualização e o aperfeiçoamento técnico-profissional e a elevação do conhecimento dos servidores e dos membros das carreiras jurídicas da Advocacia-Geral da União;

II - fomentar estudos e pesquisas direcionados ao desenvolvimento de novos métodos e técnicas de trabalho relativos à advocacia pública e à formação de identidade própria da Instituição;

III - valorizar e capacitar os servidores e os membros das carreiras jurídicas da Advocacia-Geral da União para exercerem suas atribuições em consonância com os ideais do Estado, como forma de busca permanente do cumprimento de sua missão institucional;

IV - viabilizar a efetividade dos princípios que norteiam a atuação da advocacia pública; e

V - constituir-se em centro de referência na geração de idéias compatíveis com o modelo de advocacia pública tendente a minorar os conflitos entre administrados e administração.

Estavam lançados assim no Ato Regimental nº 2, de 15 de agosto de 2005 as premissas balizadoras dessa atuação. Somados a isso, tem-se o Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006, que veio referendar a atuação nesse sentido.

Não se pode olvidar ainda que o plano de capacitação da AGU para a atividade-meio oferecia-se como uma fonte de inspiração para a consecução desse treinamento e como um instrumento dotado das mais variadas matizes em treinamento de pessoas, seja em aspectos de gestão de pessoas, liderança, motivação, seja em aspectos técnico-jurídicos.

Sob essa vertente, e tendo-se em conta que o processo de administração, seja público ou privado, está intimamente ligado à gestão

de pessoas, a Escola da AGU não descuidou disso e se empenhou, por meio de seu plano de capacitação, em desenvolver nos seus gestores, advogados, procuradores e servidores públicos, potencialidades de desenvolvimento.

Estavam lançadas todas as premissas. O desafio era apenas pôr em prática.

### **3 A MERITOCRACIA<sup>4</sup> COMO UM CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS APLICADA À EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

#### **3.1 CONCEITO E APLICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Atualmente observa-se nas empresas privadas uma tendência à valorização da meritocracia<sup>5</sup>, como um conceito de valorização de pessoas.

O termo engloba diversas áreas de atuação e a tendência é adotar práticas mais consistentes de promoções, avaliação, feedback, incentivos por parte dos chefes, treinamentos, como forma de fomento ao desenvolvimento de funcionários e, por conseguinte, valorização financeira e emocional.

Uma das vertentes da meritocracia é investir maciçamente em educação e, no caso específico, das organizações, sejam públicas ou privadas, em treinamento corporativo. Aliás, esse é um dos quesitos - Aprendizado e Desenvolvimento - que obteve maior pontuação das empresas avaliadas no Especial “150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar”<sup>6</sup>, de 2007.

Isso significa que o mundo corporativo está cada vez mais voltado ao desenvolvimento intelectual de seus colaboradores. Eis porque a observação dessa inclinação do mercado, ainda que intuitivamente, inspirou a aplicação e importação desse conceito, no que pertine a

<sup>4</sup> Obviamente, não é nosso objetivo discutir acerca dos conceitos políticos, jurídicos, antropológicos ou sociais acerca do que é meritocracia. Apenas a constatação de que tal conceito vem sendo empregado na iniciativa privada como forma de valorização de pessoas. Há inclusive seminários sendo organizados para debater meritocracia nas empresas privadas. Aliás, na administração pública observa-se como exemplo a admissão por concurso público.

<sup>5</sup> Aliás, esse não é exclusivo para o âmbito das empresas privadas, haja vista que não é um conceito novo, pois “Meritocracia (do latim “mereo”, merecer, obter) é a forma de governo baseado no mérito. As posições hierárquicas são conquistadas, em tese, com base no merecimento, e há uma predominância de valores associados à educação e à competência.”Disponível em:<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Meritocracia>>. Acesso em: 24 set. 2007.

<sup>6</sup> Mais Meritocracia. 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar. Edição Especial 2007 da Revista Você S/A e Exame. Editora Abril, São Paulo, p. 20.

treinamento, no âmbito das atribuições da representação estadual da Escola da AGU em Pernambuco.

Desde o início, o intuito era o de levar aos servidores públicos da Advocacia-Geral da União, lotados em Pernambuco, através do viés da educação corporativa, o fomento e as ferramentas necessárias ao seu aperfeiçoamento intelectual, profissional, pessoal e emocional, e como forma de motivação, incentivo e desenvolvimento de suas potencialidades.

Foi constatado posteriormente que os servidores se sentiram instigados por esse processo e demandavam cada vez mais na elaboração de novos projetos de treinamentos, nas mais variadas acepções, como forma de se desenvolverem mais e mais. Não apenas os servidores da Procuradoria-Regional da União da 5ª Região, mas todos os servidores da AGU, lotados em Pernambuco<sup>7</sup>.

A consequência foi que o treinamento em Pernambuco se tornou acessível a todos - membros das carreiras jurídicas e servidores - e, por conseguinte, mais justo e efetivo.

### 3.2 APROVEITANDO OS TALENTOS DA CASA

Constata-se que a Advocacia-Geral da União possui em seus quadros profissionais mais que qualificados e com formação acadêmica ampla, sobretudo na área de conhecimento jurídico. Assim, o aproveitamento de talentos da casa é imprescindível, tanto no treinamento de seu corpo de membros das carreiras jurídicas, quanto no treinamento de servidores. Essa é hoje a grande tendência da educação corporativa.

Não que a contratação de empresas especializadas na área de treinamento, especialmente na área de gestão de pessoas, treinamentos motivacionais e até mesmo de ensino jurídico, não seja importante. Ao revés, revela-se mesmo como necessária nesse campo, seja como forma de oxigenar os conhecimentos internos, seja como fonte da qual não disponha a Advocacia-Geral da União nos seus quadros.

Mas a grande vantagem em se utilizar nos seus treinamentos o pessoal de que dispõe em sua estrutura, é que os seus próprios

<sup>7</sup> A participação em cursos não foi apenas franqueada aos servidores da Procuradoria-Regional da União da 5ª Região, pois, desde o início, foi estendido aos servidores do NAI/PE e da Procuradoria-Regional Federal da 5ª Região, sendo que, mais recentemente, foi estendido aos servidores da Procuradoria da Fazenda Nacional.

profissionais conhecem a cultura e as necessidades da instituição. Foi pautado por essa premissa que se resolveu convidar os Advogados da União, lotados na Procuradoria-Regional da União da 5ª Região, para ministrar os cursos aos servidores, bem como para proferir palestras sobre temas jurídicos variados.

Impõe-se uma observação decorrente das experiências adotadas em Pernambuco: dada a constatação de que muitos servidores não possuíam uma visão sistêmica acerca do papel da AGU, os talentos da casa, ao serem aproveitados para ministrar os próprios treinamentos da instituição, serviram de importante vetor de conscientização dos servidores acerca da importância política, estratégica, social e econômica da AGU para a sociedade e para a consecução de políticas públicas. Levaram os servidores a entender melhor a instituição da qual fazem parte.

Mais uma vez isso, por mais sem relação que possa parecer, aguçou a motivação, seja dos alunos-servidores, seja dos professores-advogados.

Mas não foi só. Os próprios Advogados que ministraram os cursos, também tiveram ganhos, segundo depoimentos dos próprios<sup>8</sup>. O feedback conquistado nessas aulas junto aos servidores mostrou-lhes a satisfação pessoal de colaborar com sua casa e demonstrar-lhes a importância de estudar a instituição da qual fazem parte, com ganhos inclusive para o seu crescimento enquanto ser humano.

Pode-se citar inúmeras outras vantagens nessa experiência, dentre as quais um estreitamento da relação advogado-servidor, desmistificando a figura do advogado. Houve ganhos no cotidiano, nas relações interpessoais e, sobretudo, na execução dos trabalhos das área-meio e fim.

O conhecimento jurídico de que dispunha os membros das carreiras jurídicas foi utilizado de forma racional não apenas para a

---

<sup>8</sup> Veja-se o trecho do depoimento do Advogado da União, Marco Aurélio Peixoto, encaminhado por e-mail no dia 25.09.2007:

“Mais adiante, já no ano de 2007, fui convidado pela Direção Estadual da ESAGU para ministrar um curso de Processo Civil, matéria que leciono em instituições de ensino superior, dirigido aos servidores administrativos e estagiários da Procuradoria-Regional da União da 5ª Região e dos demais órgãos da AGU em Pernambuco. A experiência foi por demais valiosa, tendo em vista a possibilidade de expor noções básicas aos servidores, de área tão relevante para o desempenho de suas atividades rotineiras. O ganho, certamente, foi muito positivo para a instituição, bem como também para mim, visto que pude constatar que compartilhar conhecimento e experiências com nossos servidores representa satisfação pessoal que não tem preço.” Marco Aurélio Peixoto

defesa da União em juízo, mas para formar servidores que necessitavam desse tipo de aprendizado para a consecução das suas tarefas.

Há ainda um desafio a ser transposto, qual seja, a conscientização de que a utilização dos membros das carreiras jurídicas para ministrar aulas, não se afigura como uma mera dispensa da distribuição de processos, mas como uma importante fonte de auto-investimento e de meritocracia com aqueles que se revelam disponíveis e com boa vontade para tal intento. Assim, a meritocracia deve também prevalecer na seleção desses profissionais que ministram os treinamentos, para que só os melhores e mais interessados sejam selecionados e para que tal não seja visto como forma de se desincumbir de suas atividades cotidianas, seja por parte dos demais colegas, seja por parte da chefia.

#### **4 A CONCEPÇÃO DO TREINAMENTO PARA SERVIDORES: OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS E AÇÕES**

##### **4.1 OBJETIVOS**

De início, cumpre ressaltar que, no âmbito de Pernambuco, foram concretizados treinamentos visando as duas vertentes de atuação da EAGU, atividade-fim e atividade-meio, nos termos já explicitados. Entretanto, como objetivo deste trabalho é o relato das atividades desenvolvidas e direcionadas ao servidor, é sobre elas que irá ser discorrido.

A operacionalização desse tipo de instrumento de que dispõe a Administração encontra-se autorizada, como citado acima, nas balizas do Ato Regimental nº 2, de 15 de agosto de 2005 e, posteriormente no Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006 e no Plano de Capacitação da Escola da AGU para a atividade-meio de 2005, 2006 e 2007.

A proposta era capacitar estrategicamente os profissionais que atuavam ou viriam a atuar nas áreas de desenvolvimento e gestão de pessoas, nas áreas de execução das atividades essenciais de apoio ao contencioso da Procuradoria, nas áreas de cálculos, nas atividades de secretaria, nas áreas de execução da administração, licitações e contratos, no assessoramento direto aos advogados, dentre outras, porém, sobretudo, no ser humano, como uma forma de melhoria de relacionamentos, de motivação, autoconfiança e valorização.

Não se pode conceber uma instituição verdadeiramente forte, sem que se reconheça e invista em todo o seu material humano. Isso faz parte

das mais modernas técnicas de gestão de pessoas e está assentado nas premissas da educação corporativa, que podem e devem ser aplicadas indistintamente no setor público ou privado.

Assim, os servidores administrativos da AGU são sim, a própria AGU e, como atividade-meio, são peça fundamental para o desenvolvimento regular e equilibrado das suas funções institucionais. Treiná-los constitui uma forma de autodescoberta dos próprios valores e de fomento à disseminação da cultura da Advocacia-Geral da União. Além disso, será uma importante e valiosa forma de conquistar o fortalecimento da Advocacia de Estado e da defesa do interesse público, perseguido pelos membros das carreiras jurídicas, tendo-se em conta que um corpo técnico bem capacitado irá oferecer substrato à atuação da atividade-fim. E mais: desenvolver competências de servidores públicos é vital para aumentar a capacidade da AGU e do governo na gestão das políticas públicas.

Tudo é uma engrenagem e deve funcionar em perfeita harmonia: a atividade-fim a que se propõe a AGU dependerá da capacitação técnica, motivação e engajamento de todos aqueles que dela fazem parte.

Era preciso ainda fazer com que os servidores entendessem a suma e vital importância do papel constitucional, político, social, econômico e na defesa dos interesses públicos que a AGU possui. Esse déficit era constatado em Pernambuco. Por esse motivo delineou-se o objetivo de fazer com que os servidores entendessem que o compromisso com a sua “casa” iria afetar decisivamente, na consecução dos fins previstos para a AGU, mas também, em última análise, a sua vida também enquanto cidadãos já que estão trabalhando em prol do interesse público e não apenas dos “advogados”, como se tinha em mente.

Um registro se faz necessário. Ao tentar iniciar o treinamento para servidores constatou-se o seu descrédito acerca do direito de participarem de cursos, tamanha era a sua desmotivação.

Importante ainda salientar a necessidade imperiosa, constatada em Pernambuco, de investimento no treinamento jurídico aos servidores, como forma de explicitar o que é um processo judicial, os prazos processuais e sua importância, os tipos de ações, de recursos etc, a ótica constitucional da AGU, os direitos e deveres dos servidores públicos dentre outros. Ou seja, noções de direito para servidores que trabalham manuseando autos judiciais, alimentando o Sicaú, elaborando

os cálculos no NECAP, retirando autos, interagindo com servidores do Poder Judiciário, arquivando peças processuais, na área de recursos humanos, revelou-se fundamental para o bom desenvolvimento dos trabalhos em cada área. Os próprios servidores dão esse *feedback* afirmando e reafirmando a importância.

Havia ainda a identificação da necessidade de investir especificamente na área motivacional e de melhoria de relacionamentos. Dentro dessa abordagem, constatou-se e identificou-se a necessidade a ser perquirida como estratégia de aprendizado voltada aos servidores no âmbito da Procuradoria-Regional da União da 5ª Região: conceitos como liderança, relações de trabalho, gestão de pessoas, comunicação, trabalho em equipe e, fundamentalmente, conhecimento jurídico.

O objetivo era aprimorar a equipe, para que, atuando de forma ética, motivada e com conhecimentos técnicos, pudessem atingir um grau de comprometimento maior com a instituição e com a boa gestão da coisa pública.

#### 4.2 DOS CURSOS ESPECÍFICOS

Em face do início dos trabalhos, tentou-se atuar em diversas vertentes, como as acima explicitadas. Nesse contexto, desde o início dos trabalhos, houve a definição de diversas estratégias, seja para a realização de cursos *in company*, moldados exclusivamente para o perfil da AGU, seja para possibilitar que os servidores participassem individualmente de cursos oferecidos no mercado sob o patrocínio da Escola da AGU, bem como nos casos em que Advogados da União ministrassem cursos aos servidores.

Mas, enquanto esses projetos não aconteciam, foi estabelecido paralelamente um contato com a Fundação Joaquim Nabuco que, em Pernambuco, possui convênio e é responsável por executar os cursos da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. A parceria foi firmada e a AGU no estado passou a receber convites para participação gratuita dos servidores administrativos em cursos sobre gestão de projetos, gestão por competências e capacitação, gestão de pessoas, melhoria da gerência pública, desenvolvimento de equipes, licitações, gestão de contratos, com resultados expressivos na consecução das tarefas cotidianas e na motivação do pessoal.

A outra vertente encontrada para a atuação foi o disseminação dos cursos e congressos oferecidos por empresas privadas e custeados

individualmente pela Escola. Assim, nesse particular, observa-se mais detidamente a incredulidade dos servidores quanto ao direito de participarem dos cursos, razão pela qual se fez a identificação do curso para posterior e necessária gestão direta e individualizada em cada servidor, cujo curso ou perfil se enquadrava acerca da demonstração de que havia a previsão e o direito assegurado quanto a isso, bem como com objetivos de incentivo e encorajamento para o preenchimento dos requerimentos de participação nos cursos.

Ultrapassada essa fase, e tendo sido aprovados os primeiros cursos, o que se constatou foi um interesse em massa por parte dos servidores para a participação nesse tipo de treinamento. Havia incontestavelmente uma demanda reprimida.

Diante do quadro esboçado, inúmeras oportunidades de cursos individuais foram conferidas aos servidores, dentre as quais pode-se salientar como deveras profícuas, sob qualquer ótica que se analise. Segue-se então um esboço de algumas experiências:

- a participação de servidores do RH em cursos sobre legislação de pessoal e de aposentadorias conferiu mais segurança, na medida em que possibilitou o melhor encaminhamento dos trabalhos, dos requerimentos administrativos, permitiu que os servidores da área orientassem os demais acerca do assunto, sistematizou, fundamentou e profissionalizou uma atividade que era feita de forma empírica e baseada na prática cotidiana;
- a participação de servidores do núcleo administrativo da PRU em cursos de gestão de contratos oxigenou o setor e trouxe mais valorização e reconhecimento ao trabalho. Possibilitou o melhor acompanhamento dos contratos, a fiscalização mais eficiente e por outro lado, a mais correta instrução de processos licitatórios e de dispensa de licitação;
- outro ponto que deve ser salientado como bastante profícuo é a participação de servidores do núcleo administrativo da PRU em cursos de gestão de almoxarifado. Houve uma profissionalização dessas áreas, onde se observou, por exemplo, os servidores aplicando à prática todas as técnicas de gestão e controle, organização de almoxarifado, já no dia seguinte ao fim do curso. Isso maximiza a utilização dos recursos e evita prejuízos com o armazenamento de materiais;
- a participação de diversos servidores em cursos de licitações e contratos administrativos levou-os a entender melhor o funcionamento da máquina administrativa e aplicar tais conceitos na prática, sobretudo para os servidores com atribuições intimamente ligadas a essa área, o

que induz à conclusão de que os procedimentos passaram a ser pautados pela legalidade, evitando questionamentos acerca da aplicação incorreta da legislação; e

- a participação de servidores em cursos de informática, de cursos de etiqueta profissional (este, gratuito), cursos jurídicos e cursos motivacionais e de relacionamento.

A outra vertente de treinamento foi a de realização de cursos in company, que se revelou a mais surpreendente de todas, sobretudo quando se tem em conta o momento particular que estavam insertos os servidores lotados na Procuradoria-Regional da União da 5ª Região.

Nesse particular, salienta-se que o primeiro curso a ser ministrado nas dependências da Procuradoria-Regional da União da 5ª Região, sob a forma de turma fechada foi o Curso de Oratória, com duas turmas. No caso específico, foi facultada a participação de servidores, juntamente com Advogados e Procuradores e o resultado dessa experiência foi bastante positivo, sob quaisquer viés que se analise.

Deve-se consignar que o Curso de Oratória, ministrado pela empresa vencedora do certame, transmitiu técnicas de oratória e atingiu o seu objetivo com bastante eficácia e eficiência, mostrando aos participantes técnicas de falar em público em todas as ocasiões, seja para platéias pequenas, grandes, auditórios, reuniões, com técnicas de persuasão, de superação do medo, de gesticular, de falar ao microfone etc.

Mas não foi só. Graças à sensibilidade e vocação dos instrutores, o que se observou foi um momento de imputar autoconfiança aos participantes, transmitindo que é possível superar medos, inseguranças, não só no falar em público, mas em todas as ocasiões da vida profissional e pessoal. Como resultado, autoconfiança, superação, metamorfose mesmo. Isso trouxe muita motivação e empenho aos participantes, bem assim reflexos no cotidiano das pessoas que se sentiram motivadas e reconhecidas, mais empenhadas e mais solícitas. Aliás, esse foi o grande marco que fez decisivamente com que os servidores passassem a acreditar em definitivo que os cursos eram uma realidade voltada também para eles.

Outro ponto bastante profícuo na realização desse curso foi a participação conjunta de Advogados da União, Procuradores Federais e servidores. Sob o enfoque dos servidores, houve uma aproximação maior com os Advogados, desmistificando-os. Houve ainda a demonstração,

na prática, da importância da AGU e suas funções, porquanto muitos colegas da área-fim criaram discursos, nas aulas práticas, sobre o seu trabalho, as características da defesa da União em juízo e das atribuições do cargo, as técnicas de persuasão dos juízes, as técnicas de defesa da União, a importância e quais os tipos de causas que a Procuradoria-Regional da União da 5ª Região defende etc, bem como sobre a importância da Escola da AGU. Tudo isso se revelou bastante profícuo pois esclareceu as funções da AGU aos servidores, que não possuíam uma visão tão sistêmica acerca da instituição da qual fazem parte.

Sob o viés da ótica dos advogados, a aproximação com os servidores da área-meio foi fundamental para o seu trabalho e também porque os advogados puderam aprimorar a sua técnica de falar em público e aplicá-las nas tribunas e atividades jurídicas de uma forma geral.

No ano seguinte, foi repetido o Curso de Oratória, com a mesma formatação e igual sucesso.

A programação quanto aos cursos realizados *in company* albergou ainda o “Curso Fortalecimento e Desenvolvimento de Equipes”, realizado no final de 2006 em duas turmas de 30 pessoas. Nesse particular, o curso foi muito além de transmitir técnicas de relacionamento. Por ter sido ministrado por psicólogo organizacional, a experiência e sensibilidade ao aplicar as dinâmicas do treinamento foram de suma importância na reformulação dos valores, e, por conseguinte, na melhoria dos relacionamentos e dos resultados obtidos.

De início, houve uma grande resistência para a participação nesse treinamento, tendo inclusive a coordenação da Escola que entrar em campo para persuadir as pessoas à participação, chamando inclusive a si a responsabilidade disso e participando juntamente com os servidores do treinamento. Entretanto, mesmos os que “vieram só para ver como era” foram os que mais necessitavam e mais se beneficiaram com o treinamento, os que mais se transformaram.

Em outros setores, como o NECAP, houve a participação de quase 100% dos servidores ali lotados, o que foi essencialmente bom para aquele setor.

O que se passou durante as horas do treinamento foi uma verdadeira terapia de grupo, com realce dos valores individuais e qual a contribuição com que cada um podia ser responsável para melhoria das atitudes, mentalidade e envolvimento nos relacionamentos

interpessoais e na qualidade de seu trabalho, com ênfase à colaboração, proatividade e responsabilidade na construção de relacionamentos e execução de tarefas, induzindo à reflexão das posturas individuais e seus reflexos, bons ou ruins no ambiente de trabalho, algo que era realmente imprescindível no ambiente à época, sendo que ao final as pessoas estavam realmente emocionadas e agradecidas pela oportunidade. De fato foi algo indescritível.

Sua essência pode ser traduzida na metamorfose observada nos relacionamentos, seja entre servidores, seja entre servidores e advogados, onde servidores passaram a adotar atitudes mais cordatas e mais felizes. A instituição ganhou, todos ganharam, pois investir no capital humano é a grande saída em termos de gestão de pessoas e o grande desafio da educação corporativa. Ora, o desenvolvimento de talentos humanos para se atingir os fins institucionais deve perpassar pela ótica do equilíbrio do ser humano e dos seus relacionamentos existentes na instituição.

O sucesso do referido curso ecoou de forma tão positiva que foi necessário realizar no ano seguinte mais uma turma para os demais servidores que não tiveram oportunidade de participar.

Há ainda outros cursos previstos e já aprovados, dentro dessa abordagem, como, por exemplo, o curso de Português, elaborado sob uma formatação dinâmica e com enfoque prático, que servirá certamente a dois fins: atualização e capacitação dos servidores em aplicar as regras de português e cunho motivacional. O sucesso já se vislumbra quando se constata inúmeros servidores perguntando quando será realizado e como fazer para reservar vaga.

Devem-se ainda citar outros treinamentos, que infelizmente não foram concretizados, para o fim de registro de que num futuro próximo, dada a sua importância, sejam levados a efeito. Assim, por exemplo, o Curso para Secretárias e Assessores no Serviço Público porquanto, por questões legais e burocráticas não foram aprovados. Cite-se também o curso de Pós-graduação em Perícia Judicial para o NECAP - Núcleo de Cálculos e Perícias - que também não foi aprovado por problemas com a regularidade da empresa, mas que seria de suma importância e utilidade para um setor tão estratégico na defesa da União, uma vez que iria suprir uma lacuna na abordagem das perícias judiciais, podendo inclusive os servidores do setor vir a ser assistentes técnicos da União.

Por fim, imperioso mencionar a experiência de treinamento para servidores tendo como instrutores-professores os próprios membros da instituição.

Como citado em capítulo específico, o objetivo era aproximar os servidores do corpo jurídico da instituição e fazê-los compreender melhor as relações interpessoais e a dinâmica de funcionamento da instituição AGU.

Sob esse enfoque, foi constatado logo no início uma necessidade premente de organização de uma turma para a realização de um “Curso de Noções de Processo Civil”, ministrado pelo colega, Advogado da União e professor, Marco Aurélio Peixoto, haja vista a natureza das atribuições das funções desenvolvidas pela Procuradoria-Regional da União da 5ª Região.

Nesse contexto, exemplificativamente, há os servidores que atuam junto ao Poder Judiciário retirando autos, solicitando informações e certidões, os que auxiliam os advogados na elaboração de Ofícios e Memorandos jurídicos, os que trabalham no NECAP, os que assessoram os Advogados na elaboração de peças processuais, na triagem e distribuição dos processos, na implantação no Sicaud dos dados e estatísticas processuais, no arquivo de peças processuais etc.

A todos, em comum, se afigurava imperioso a detenção de conhecimentos acerca do que era um processo judicial, suas fases, os atos processuais, os sujeitos processuais, a importância e aplicação dos prazos processuais, espécies de decisões, de recursos, de ações, tudo para a boa consecução das tarefas. Além disso, aproveitou-se a oportunidade para se incluir no programa do curso, noções acerca da importância da AGU, da importância que cada processo possui para o interesse público, para a economia que isso pode representar aos cofres públicos e das tarefas desenvolvidas pelos Advogados e Procuradores.

O resultado não poderia ter sido melhor. Os servidores ofereceram como resposta maior motivação, maior empatia aos advogados, seja nos relacionamentos interpessoais, seja porque, na medida em que compreenderam a enorme carga de responsabilidade que paira sob suas atividades, a responsabilidade para com os prazos processuais aumentou, bem como a execução das tarefas e, seguramente, porque compreenderam o papel imprescindível que a AGU desempenha na sociedade.

Verificou-se por depoimentos dos próprios servidores que eles passaram a ter maior segurança no desempenho das tarefas, pois passaram a deter conhecimentos sobre Processo Civil que só haviam tido contato na prática e, mesmo assim, sem a exata noção das razões e dos porquês processuais e da justiça, fazendo com que o conhecimento se completasse em um só: teoria e prática. Tudo confluuiu então para agregar mais motivação ao grupo.

Um outro treinamento bastante profícuo foi a realização do “Curso de Direito Constitucional” para servidores, ministrado pela Advogada da União e Professora, Flávia Santiago, com abordagem acerca da Separação dos Poderes na Constituição de 1988 e as características dos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e Funções Essenciais à Justiça, com especial atenção aos princípios gerais que regem a Administração Pública, diretamente aplicáveis à atividade cotidiana dos servidores públicos federais bem assim, com intuito de oferecer uma introdução à configuração constitucional da Administração Pública e da Advocacia-Geral da União, demonstrando o seu *status* e relevo.

Os resultados mais uma vez foram deveras proveitosos com a consolidação dos conceitos acerca das noções de direito constitucional, o conhecimento acerca da estrutura do Poder Judiciário, imprescindíveis à execução das tarefas da atividade-meio no contencioso, o conhecimento sobre os princípios da administração pública, seus reflexos nos atos administrativos e no cotidiano dos servidores e, fundamentalmente, as noções acerca da Advocacia-Geral da União. Mais uma vez, revelou-se também como importante vetor de motivação.

O planejamento para as futuras ações na área engloba a realização de um curso de “Noções de Direito Administrativo e Ética para Servidores” e “Noções de Processo Administrativo Geral e Disciplinar”, bem como um “*Workshop* de Integração para Estagiários - Uma abordagem sobre a Advocacia-Geral da União”.

Assim, essas foram as principais atividades realizadas pela Escola da AGU em Pernambuco, cujos objetivos almejados são, em última análise, contribuir para o desenvolvimento do capital humano da Advocacia-Geral da União, com vistas à consolidação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e a concretização dos objetivos da educação corporativa de uma forma global nos moldes a que se propõe a Escola da AGU. Decerto esse foi apenas o começo, há consciência de que muito mais deve ser feito e executado.

Esse trabalho foi concebido e está voltado ao desafio de fazer com que cada servidor público possa colaborar para a consecução de uma gestão pública ética, transparente, participativa, descentralizada, voltada e orientada ao cidadão e aos fins a que se destina a instituição da qual fazem parte: a Advocacia-Geral da União.

## **5 NOVOS DESAFIOS**

### **5.1 QUANTO À PROFISSIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA ESCOLA E DAS REPRESENTAÇÕES ESTADUAIS**

Sabe-se que a capacitação de pessoas é apenas uma das vertentes do complexo conceito de gestão de pessoas. Assim, se é essa a vertente que cabe à Escola da AGU, ela deve ser explorada à exaustão sob qualquer enfoque e em todas as áreas do conhecimento aplicadas à instituição. Foi precisamente isso que se tentou concretizar em Pernambuco.

Contudo, para que tudo seja explorado ao máximo nas atividades de capacitação, é necessário que se profissionalizem os dirigentes das unidades da Escola da AGU e, além disso, que tenham essa visão de treinamento global e corporativo, atuando sistematicamente nas duas frentes de treinamento: atividade-fim e atividade-meio.

Revela-se destarte imperioso investir nos dirigentes e coordenadores estaduais da EAGU para que participem de cursos de gestão de pessoas e planejamento estratégico, cursos de chefia e liderança, de desenvolvimento de equipes, cursos de formação de multiplicadores, a participação em cursos e seminários sobre educação corporativa<sup>9</sup> e meritocracia, para que tudo seja feito não mais na base do conhecimento empírico e da intuição. Esse será indubitavelmente o ponto de partida da profissionalização das atividades da Escola da AGU.

Esses cursos devem ser estendidos também aos Procuradores-chefes, Coordenadores de NAJ e demais Membros da AGU que chefiem e liderem pessoas, bem como aos chefes de setores administrativos e gestores da Advocacia-Geral da União, especialmente para que os coordenadores das unidades estaduais da Escola da AGU possam adotar e concretizar um planejamento estratégico voltado a consolidar os fins da educação corporativa, bem como para que os chefes tenham a exata noção da importância do fomento ao investimento no capital humano da instituição. Some-se a isso, a importância de desmistificar

<sup>9</sup> A esse respeito, o próprio governo federal mantém um portal na Internet acerca da educação corporativa, do qual fazem parte empresas públicas e privadas e órgãos públicos, que oferecem artigos sobre o tema, atualidades, bem como cursos, fóruns e seminários: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br>>.

a falsa noção que alguns Chefes detêm que participação em curso é “falta ao trabalho”, “passeio” etc. Ao revés, é investimento com retorno garantido.

Um outro ponto que toca e que deve ser considerado é quanto à dedicação exclusiva dos coordenadores estaduais da Escola da AGU. Sabe-se que esse é de fato o grande desafio, mormente em face das unidades do contencioso que carecem de membros para a consecução do seu mister. Todavia, esse deve ser o modelo a ser perquirido num futuro próximo, com vistas a profissionalização das atividades da Escola nos estados.

Não pode ser olvidado ainda as reuniões periódicas entre a gestão de Brasília e as coordenações estaduais, bem assim, no âmbito dos estados das representações de cada unidade – Procuradorias da União, Procuradorias da Fazenda Nacional, NAJs e Procuradorias Federais, de modo a se ter gestões articuladas com total troca de experiências.

É importante ainda buscar investimento na estruturação das coordenações locais, como em auditórios, salas de videoconferência, recursos audiovisuais, laboratórios de informática, material didático, quadros etc.

Outra vertente bastante promissora é a realização de cursos para toda uma região, seja na área-fim, seja na área-meio. Isso, indubitavelmente, será profícuo, seja sob a ótica da integração, seja sob a ótica de formação de uma mentalidade uníssona na instituição.

Assim, atuando sob o influxo do planejamento estratégico e coordenado ter-se-á a formação de uma mentalidade única entre todos os que coordenam as atividades da Escola da AGU e, indubitavelmente, os resultados serão muito mais relevante e eficazes.

## **5.2 QUANTO À CONCEPÇÃO E CONSECUÇÃO DE NOVOS TREINAMENTOS PARA SERVIDORES ADMINISTRATIVOS**

Quando as mais modernas teorias e, sobretudo, as práticas acerca da gestão da educação corporativa ditam que é preciso investir maciçamente em treinamento em todos os níveis da organização, a experiência adotada em Pernambuco, ainda que insipiente, permitiu demonstrar como foi frutífero o investimento em treinamento para servidores da área-meio da AGU. Porém, tal ainda está apenas no

começo, pois além de dar continuidade aos projetos já executados, outros devem ser acrescidos.

Com isso, vislumbraram-se ainda outras necessidades que ainda não foram levadas a efeito, seja porque não houve tempo, seja porque elas foram concebidas com o decorrer dos trabalhos. Fica assim, a sugestão de implementação.

Nesse ínterim, vários espectros se descortinaram, dentre os quais, são citados a seguir e que podem muito bem ser ampliados para que não só se realizem cursos nas unidades locais, mas que sejam organizados cursos de âmbito nacional. Citam-se assim, apenas alguns deles a título exemplificativo.

Constatou-se que, por ser uma área estritamente técnica, o Núcleo de Cálculos e Perícias - NECAP - necessita de investimentos maciços não só em contabilidade, matemática financeira, atualização financeira e cálculos judiciais, mas é necessário fomentar e desenvolver uma das suas áreas de atribuição que são essenciais para a instituição, qual seja, a área de perícias, posto que, ao menos no âmbito de Pernambuco, tal atribuição, sobretudo quando extrapola o conhecimento acerca de cálculos e atualizações financeiras, é praticamente inexistente.

Há no mercado cursos técnicos de formação de peritos judiciais em diversas áreas que seriam bastante profícuos para os integrantes desse estratégico setor. Aqui, registre-se que houve a tentativa de contratação de uma Pós-graduação em Perícia Judicial, mas por questões alheias a vontade – falta de regularidade da instituição que oferecia o curso - restou infrutífera.

A biblioteca é outro setor que possui uma demanda técnica e a necessidade de profissionalização dos que a gerenciam, especialmente quando se tem em conta que, atualmente, a sua gestão está afeta à Escola da AGU<sup>10</sup>.

Houve, bem antes disso, a sugestão por parte da representação em Pernambuco da EAGU, de levar a profissionalização da biblioteca a efeito. Assim, tentou-se identificar, sem sucesso, cursos no estado de noções de biblioteconomia, bem como tentou-se estabelecer contato com bibliotecas de várias universidades para que as servidoras fizessem uma espécie de “curso-estágio” naquelas instituições, mas tal não prosperou porquanto os sistemas plenamente informatizados daquelas instituições eram incompatíveis com o utilizado pela

10 Portaria 1130, de 11.09.2007, do Advogado-Geral da União.

biblioteca da Procuradoria-Regional da União da 5ª Região. Por fim, houve a tentativa de contato com a biblioteca central da AGU, mas devido a distância, tal não logrou êxito. Fica portanto, a sugestão de organização de cursos de noções de biblioteconomia, talvez até ministrados pelos próprios gestores da biblioteca central ou por algum servidor do quadro, que possua curso de biblioteconomia e funcione como multiplicador desse conhecimento.

O setor de Arquivo igualmente carece de orientação profissional acerca de noções de arquivo e arquivística, legislação pertinente manuseio de papéis com vistas ao manuseio, conservação, arquivo e tramitação, sobretudo dos dossiês judiciais. Como são poucos os servidores em cada unidade, a idéia é que devam participar de cursos oferecidos pelo mercado. Seria útil também a realização de um curso de âmbito nacional da sede da EAGU.

Outros cursos que devem necessariamente ser fomentados são os jurídicos para os servidores. Nesse sentido, pode-se repetir os cursos de noções de processo civil e de constitucional. Pode-se ampliar esses cursos para a criação e formatação de um curso de noções de processo trabalhista, outro de direito administrativo, outro de noções de processo administrativo, um de ética e regime disciplinar dos servidores, mas, sobretudo, e, fundamentalmente, a criação de cursos que explicitem quais os objetivos da AGU para o fomento da cultura da AGU também nos servidores.

Visando formar quadros superiores da administração pública que exerçam atividades de elevadas complexidade e responsabilidade, importa ser mencionada a importância quanto ao oferecimento de cursos de Pós-Graduação para servidores administrativos em cada área específica, tais como de gestão pública, de licitação e contratos, de perícia judicial, de direito para aqueles que trabalham assessorando as atividades judiciais, informática, recursos humanos, secretariado dentre outros.

Ultrapassada essa fase inicial, deve-se ainda evoluir de modo a buscar cursos de Master of Business Administration - MBA e mestrados, sobretudo os profissionalizantes.

Toda essa abordagem deve albergar tanto as competências que poderiam ser instrumentais, quais sejam, as que oferecem apoio para a execução das tarefas cotidianas, como arquivo, tramitação de documentos, informática, português, atividades de secretariado, recursos humanos,

motivação, engenharia etc, mas também ligadas à atividade-fim, como noções de direito, cálculos, contabilidade, perícias, estatística, gestão pública e, sobretudo, as que estão ligadas ao disseminamento da cultura da AGU - missão, visão, objetivos e valores institucionais.

## **6 CONCLUSÕES**

A ordem atual demonstra que a educação não é privilégio dos meios acadêmicos, nem tampouco deva mais ficar restrita aos seus estritos limites. Assim, a educação corporativa é hoje uma realidade e a tônica das grandes organizações: o compromisso com a gestão de conhecimento e o investimento em educação continuada como um instrumento de gestão de pessoas com foco nas suas próprias estratégias, valores e missões.

O que se observa é que a consciência e a necessidade, bem como a constatação da existência de treinamento voltado para a área jurídica e para os membros das carreiras jurídicas é algo consolidado e inarredável: palestras, cursos de atualizações, seminários nacionais, pós-graduação, Revista Jurídica para publicação de produção científica de seus membros etc. É indubitavelmente um entendimento consolidado, tanto sob a ótica da necessidade, quanto sob o enfoque da existência, inobstante também ser corrente, quanto a este último ponto, que ainda há espaço para ser ampliado, de modo a se consolidar e tornar-se mais e mais eficaz.

Pautado por essas premissas, a Escola da AGU atingirá o seu intento de instituição voltada ao fomento da educação corporativa, e de Escola de Governo, que se direciona para ações voltadas tanto ao seu corpo das carreiras jurídicas – Advogados da União, Procuradores da Fazenda Nacional, Procuradores Federais e Assistentes Jurídicos - como também àqueles servidores que os assessoram direta ou indiretamente e aos que executam atividades administrativas.

Entretanto, a fim de que se alcance a concepção plena de Escola de Governo, a Escola da AGU deve se sentir constantemente desafiada a investir na elaboração e concepção de cursos, seminários nacionais, publicações específicas para os servidores de uma maneira geral, concursos de idéias inovadoras (tanto para a área jurídica, quanto para a área de gestão) e para a área de gestão pública.

Assim concebida, a Escola da AGU funcionará como um valioso instrumento de modernização do serviço público e, para tanto, deverá

estar apta a desenvolver plenamente o potencial humano que possui, através do fomento à criatividade, do investimento em motivação, qualidade de vida e investimento em suas próprias competências técnicas e específicas, pois, democratizando o conhecimento, estará apta a aperfeiçoar a performance organizacional e contribuir para o fortalecimento de sua imagem.

É de bom alvitre ainda que nesse processo haja uma valorização dos membros das carreiras jurídicas atuando como educadores, uma vez que eles podem ser os melhores vetores de disseminamento da cultura institucional.

O apoio irrestrito da alta administração será fundamental na consecução desse mister. Uma instituição que possui em sua estrutura uma Escola própria, concebida como centro de aprendizagem e de disseminação de seu conhecimento e ainda com objetivos explícitos de se autodesenvolver, voltada a treinar seu corpo jurídico e técnico, deve se sentir privilegiada. São poucas as instituições e organizações, mesmo na iniciativa privada, que podem ter um instrumento tão exclusivo.

Sob esse enfoque é imprescindível que se saiba tirar o máximo de proveito de sua existência e se tornar mais eficaz na consecução de seus misteres.

Conclui-se portanto, que a experimentação adotada em Pernambuco conflui e sinaliza para que se invista sistematicamente no treinamento para servidores. Se no início, tudo foi feito de forma intuitiva e empírica, hoje, passados dois anos de atuação, houve a consolidação dessas experiências e a certeza de que tal deve ser abordado de forma sistemática e em todos os níveis de atuação da Escola da AGU. Consolidou-se o conhecimento e a importância do treinamento e capacitação dos servidores.

Destarte, pode-se investir em ações concatenadas de modo a incluir a capacitação em relações interpessoais, gestão organizacional, gestão institucional, investimento em conhecimentos jurídicos e técnicos, com vistas a auxiliar os seus membros das carreiras jurídicas na consecução desses fins e na tomada de decisões mais abalizadas.

Indubitavelmente, esses investimentos descortinam-se em formas de melhoria da gestão da AGU e suas unidades, de modo a proporcionar aos dirigentes estatais decisões mais bem fundamentadas e abalizadas, sobretudo na consecução de políticas públicas, bem assim, será

imprescindível instrumento de melhoria das atividades de contencioso e consultivo, na medida em que os servidores estarão melhor capacitados e motivados para a consecução de suas tarefas. Isso imporá reflexos externos inclusive na questão do marketing corporativo.

Atuando assim, a Escola da AGU estará alinhada às mais modernas balizas da educação corporativa e será importante instrumento de consecução dos objetivos institucionais da Advocacia-Geral da União.

## 7 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Plano Operacional e Plano de Investimentos 2007**. Coordenação Geral de Recursos de Tecnologia e Informação. Advocacia-Geral da União: Brasília, 2007. Mimeografado.

BRASIL. **Plano Operacional e Plano de Investimentos 2006**. Coordenação Geral de Recursos de Tecnologia e Informação. Advocacia-Geral da União: Brasília, 2006. Mimeografado.

BRASIL. O Futuro da Indústria: Educação Corporativa – Reflexões e Práticas - Coletânea de Artigos, Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – 13, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. Instituto Euvaldo Lodi – IEL/Núcleo Central: Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq\\_IVoficina/Educacao%20Corporativa\\_reflexoesepraticas.pdf](http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_IVoficina/Educacao%20Corporativa_reflexoesepraticas.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2007.

GUEDES, Jefferson Carús. Escola da Advocacia Geral da União: **Propostas para o Desenvolvimento Educacional Institucional**. Escola da Advocacia-Geral da União. Advocacia-Geral da União: Brasília. 2007.

SILVA, Deborah Ribeiro. **Educação Corporativa**. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado Centro Universitário Álvares Penteado – UniFECAP Disponível em: <[http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao\\_Rev\\_Estudante\\_On\\_Line/Educacao\\_Corporativa\\_Deborah\\_Ribeiro\\_Silva.pdf](http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao_Rev_Estudante_On_Line/Educacao_Corporativa_Deborah_Ribeiro_Silva.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2007.

