

Marcos Magno Gomide Vieira

**O ASSESSOR PARLAMENTAR
DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS:
Identificação das competências necessárias para sua atuação profissional**

Belo Horizonte

2017

Marcos Magno Gomide Vieira

**O ASSESSOR PARLAMENTAR
DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS:
Identificação das competências necessárias para sua atuação profissional**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof^a Dr^a Carolina Portugal Gonçalves da Motta.

Belo Horizonte

2017

Marcos Magno Gomide Vieira

**O ASSESSOR PARLAMENTAR DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS:
Identificação das competências necessárias para sua atuação profissional**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Aprovado (a) na Banca Examinadora

Carolina Portugal Gonçalves da Motta, Doutora, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 2017

Dedico este trabalho a minha família, aos meus professores, companheiros de curso que pela troca de conhecimento contribuíram para minha formação e aos companheiros de Corporação que entenderam o objetivo deste trabalho e quando solicitados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por que sem ele, nada faria sentido.

Aos sempre importantes amigos da turma, em especial ao colega Bruno, irmãos que a convivência me proporcionou, meus companheiros de labuta nessa jornada chamada Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental.

Por fim, e não menos importante, minha eterna gratidão e admiração à Professora *Dr^a Carolina Portugal Gonçalves da Motta*, minha orientadora, que mesmo não sendo expert no assunto, não mediu esforços em orientar-me e com seu exemplo e dedicação, mostrou-me a importância do mestre na formação do aluno.

Não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão. Para ser vitorioso você precisa ver o que não está visível.

Sun Tzu

RESUMO

O presente trabalho teve por finalidade identificar as competências necessárias para o exercício da atividade de assessor parlamentar da Polícia Militar de Minas Gerais. Este trabalho foi desenvolvido durante no ano de 2016. A pesquisa realizada foi exploratória e trata-se de um assunto pouco explorado e de escasso referencial bibliográfico além de ser estratégico a Polícia Militar de Minas Gerais, por ser uma função importante para a instituição. Assim, neste, procurou-se descrever as atividades que um assessor parlamentar militar desenvolve além de identificar os conhecimentos, as habilidades e atitudes requeridas para o exercício da atividade de assessor parlamentar militar. Concluiu-se que as principais funções do assessor parlamentar militar seriam assessorar o Comando-Geral da Polícia Militar junto às casas parlamentares nos assuntos de interesse da instituição e acompanhar, diuturnamente, os fatos políticos que possam afetar, de alguma forma, os interesses estratégicos da Corporação. Ainda, também se concluiu que o assessor parlamentar deve ter competências tais, como, conhecimento jurídico atualizado, do funcionamento das instituições onde atua (conhecimento operacional), boa rede de contatos (network), bom relacionamento político, entre outros.

Palavras-Chave: Assessoria; Militar; Lobby; Parlamentar; Polícia.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the necessary competencies for the exercise of the activity of parliamentary advisor of the Military Police of Minas Gerais. This work was developed during the year of 2016. The research was exploratory and it is an unexplored subject and a scarce bibliographic reference, besides being strategic to the Military Police of Minas Gerais, since it is an important function for the institution. The purpose of this study was to describe the activities that a military parliamentary aide develops in addition to identifying the knowledge, skills and attitudes required for the exercise of military parliamentary advisory activity. It was concluded that the main functions of the military parliamentary adviser would be to advise the General Command of the Military Police to the parliamentary houses on matters of interest to the institution and to monitor diuturnamente the political facts that may affect in some way the strategic interests of the Corporation. Also, it was also concluded that the parliamentary advisor should have such skills as current legal knowledge, the functioning of the institutions where he operates (operational knowledge), good network, good political relationship, among others.

Keywords: Advisory; Military; Lobby; Parliamentary; Police.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Assessoria de Relações Institucionais – ARINS

Figura 2 – Organograma da Assembleia Legislativa de Minas Gerais

Figura 3 – Fluxograma de tramitação de Proposta de Emenda à Constituição Estadual (PEC)

Figura 4 – Fluxograma de tramitação de Projeto de Lei e Projeto de Lei complementar

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de competências por natureza e aspectos temporais

Quadro 2 – Exemplos de condições e critérios associados a competências

Quadro 3 – Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho

Quadro 4 – Atividades a serem desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar Militar

Quadro 5 – Competências do Assessor Parlamentar Militar, segundo a opinião dos Assessores Institucionais da PMMG e Assessores Parlamentares da ALMG

Quadro 6 – Descrição das competências de um Assessor Parlamentar da PMMG.

Quadro 7 - Exemplos de condições e critérios associados às competências do Assessor Parlamentar da PMMG.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

RGPM – Regulamento Geral da Polícia Militar

CG – Comandante Geral

CEP – Centro de Estudos e Pesquisas da Polícia Militar

Ass. Inst. – Assessoria Institucional

PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais

ARINS – Assessoria de Relações Institucionais

ALMG – Assembléia Legislativa de Minas Gerais

Sumário

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISAO DA LITERATURA	15
2.1 A gestão do conhecimento.....	15
2.2 A gestão por competências.....	16
2.3 Assessoria parlamentar	22
2.3.1 A Assessoria Parlamentar na PMMG.....	26
2.4 O lobby: conceito, breve histórico e sua ocorrência no Brasil	28
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 Tipo de pesquisa	33
3.2 Seleção de entrevistados.....	34
3.3 Processo de coleta de dados	36
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 As atividades do Assessor Parlamentar Militar	38
4.2 As Competências do Assessor Parlamentar Militar	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE I – Roteiro de Entrevistas para os Assessores.....	49
APÊNDICE II - A Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais	53

1 INTRODUÇÃO

O maior desafio das empresas privadas é perpetuar a rentabilidade e a competitividade do seu negócio ao longo dos anos. Em termos de Governo, o maior desafio dos órgãos e empresas públicas é a prestação de serviços à comunidade. Em ambos os casos, a meta principal é a satisfação de seus clientes, que resulta de uma estrutura organizacional bem projetada e que dê sustentação a todas as ações a ela pertinentes (MARTINS, 2008).

Os estudos mostram que o sucesso das instituições está no investimento no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Foi uma descoberta que se deu primeiramente nas organizações do setor privado, devido às rápidas transformações por que passam o mundo com a globalização, as evoluções tecnológicas, as informações e comunicações em tempo real, entre outros. A partir desse princípio, as organizações públicas estão avançando de modelos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento para a Educação Corporativa, estão adotando modelos de Gestão do Conhecimento, de Gestão por Competências, todos com foco no desenvolvimento de competências qualificadas como essenciais para a sustentabilidade organizacional.

A complexidade das relações no Legislativo Brasileiro e entre este e os demais poderes exige, de todos os atores do jogo parlamentar, uma constante qualificação profissional.

Nesse contexto, surgem as assessorias parlamentares. Estas servem de interlocutoras entre o poder executivo e legislativo e, dependendo do foco de atuação (dentro ou fora de órgãos ligados diretamente ao Poder Legislativo), tiveram que se profissionalizar buscar melhor qualificação e, assim, começaram a mostrar sua importância dentro do processo democrático brasileiro. Hoje é inquestionável que as assessorias são relevantes para o aprimoramento do processo político no Brasil. Segundo a professora Rachel Meneguello¹, da Unicamp, "as Assessorias Parlamentares são produto da sofisticação da democracia, dos partidos políticos e do relacionamento entre os poderes".

¹ Palestra proferida em 4/04/2002 aos alunos do VII Curso de Pós-graduação em Assessoria Parlamentar da Universidade de Brasília.

Na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), foi criada a assessoria institucional, que tem como uma de suas competências, tratar do acompanhamento legislativo e de manter contato do Comando com parlamentares. No entanto, apesar de todas as atividades desenvolvidas nos últimos anos, ainda não efetua com maestria as atividades de assessoria parlamentar.

O objetivo geral deste trabalho é, portanto, apresentar as competências necessárias para a atuação dos assessores parlamentares militares da Polícia Militar de Minas Gerais.

Como objetivos específicos deste trabalho pretende-se:

- compreender, a partir da revisão da literatura, o que são competências e como seria possível defini-las;
- compreender as características da atividade de Assessoria Parlamentar, a partir de revisão bibliográfica sobre a temática;
- descrever os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para o exercício da atividade de Assessoria Parlamentar Militar, comparando os achados a partir da revisão da literatura com a percepção de atores envolvidos nesta atividade na ALMG e na PMMG;

Quanto à metodologia, foi empregado pesquisa do tipo exploratória, com objetivo de se identificar as competências necessárias à função. Nesta pesquisa então, além da análise da literatura pertinente ao tema fez-se uma pesquisa de campo com uso de questionário semiestruturado, a partir do qual se entrevistou cinco assessores parlamentares da Assembleia Legislativa de Minas Gerais e cinco servidores da PMMG que trabalham ou já trabalharam na assessoria parlamentar desta instituição. Os entrevistados foram escolhidos intencionalmente, a partir de contato pessoal do aluno. Estes questionários foram entregues aos entrevistados e posteriormente recolhidos, gerando o material que foi analisado.

O estudo se justifica pela necessidade de se alinhar as iniciativas de gestão de pessoas às estratégias das organizações com foco no aperfeiçoamento dos seus resultados tem sido pesquisada por muitas organizações. A necessidade de aperfeiçoamento dos resultados organizacionais não é diferente na Polícia Militar de Minas Gerais.

Fleury e Fleury (2001), Brandão (2004), Duran (1998), Dutra (2008), dentre outros estudiosos, ao abordarem o conceito de competência, relacionam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes aos propósitos da organização, devendo ser focadas no que é essencial para agregar valor à organização, ou seja, devem ser relacionadas à missão institucional.

Outro elemento motivador para a realização do estudo foi a inexistência, nas Casas Legislativas, de definição formal das atribuições e competências dos servidores que prestam assessoramento direto aos Deputados, os Assessores Parlamentares, em seus diversos campos de atuação.

Os conhecimentos dos assessores sobre o processo legislativo, as políticas públicas e sobre as diversas práticas políticas dão subsídios e instrumentalizam os Deputados para a tomada de decisões e posicionamento frente às diversas e complexas situações que se apresentam no exercício da função parlamentar, o que dá ao assessoramento um caráter de importância e notoriedade no contexto das atividades legislativas e parlamentares desenvolvidas.

Acredita-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a implementação de programas de capacitação e educação para o desenvolvimento de competências relacionadas ao assessoramento parlamentar militar na PMMG além de fundamentar a elaboração de futuro Plano Individual de Desenvolvimento Profissional (PIDP), dos assessores parlamentares militares da PMMG.

Para melhor entendimento da pesquisa, esta foi assim dividida:

A Seção 1 trata-se desta introdução. Na seção 2 apresenta-se a revisão da literatura dos temas: Gestão do Conhecimento, a Gestão por Competências, Assessoria parlamentar, *Lobby*. A Seção três apresenta a metodologia, na seção 4 faz-se uma análise das entrevistas apresentando uma sugestão de atividades e competências necessárias para um Assessor Parlamentar Militar. A Seção cinco apresenta a conclusão do estudo com as propostas de implementações. Por último, no anexo I temos detalhadamente o funcionamento da Assembléia Legislativa de MG – ALMG.

2 REVISAO DA LITERATURA

Este capítulo aborda as temáticas importantes para a definição das competências de um assessor parlamentar militar, bem como outros aspectos importantes ao tema.

Em um primeiro momento, se analisará brevemente a importância da gestão do conhecimento em uma instituição. A gestão do conhecimento diz respeito a se identificar os conhecimentos existentes nas organizações e os necessários a esta, de modo a armazenar e difundir os conhecimentos existentes (e necessários) e adquirir aqueles que sejam desejáveis, mas não existentes na instituição. Como as competências de um funcionário, de um modo geral, são a integração e a administração de um conjunto de conhecimentos destes e, deseja-se verificar quais devem ser as competências de um assessor parlamentar, então, faz-se importante descrever o que é a gestão do conhecimento, já que essa deve ser feita pela PMMG.

2.1 A gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global da organização, com base no conhecimento. É uma maneira fundamentalmente nova de se olhar para a organização. Ela precisa ser parte integrante do planejamento e do pensamento estratégico. Desta forma para Leite e Silva (2004), a gestão do conhecimento é um processo contínuo e cíclico por sua própria natureza. Desta forma a visão, a missão, os objetivos e a estratégia da organização são as forças direcionadoras da rede de valor de conhecimento.

As instituições de modo geral, possuem dificuldades de identificar e armazenar os ativos de conhecimento. Assim, para Spender (2001) o conhecimento é um ativo fluido, mas necessita de gerenciamento, porém não pode ser gerenciado antes de ser identificado.

Na percepção de Lara (2004), a tendência de as pessoas guardarem seus conhecimentos para si, mesmo que não intencional, é um dos principais problemas da gestão do conhecimento. Isso pode acontecer por as pessoas simplesmente não estarem motivadas a mostrar o que sabem, e o compartilhamento de conhecimento só ocorre quando os costumes

sociais o propiciam. A mesma autora, Lara (2004. p. 41), afirma que “a gestão do conhecimento eficaz só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional”.

Cavalcanti *et al.* (2001, p.50) afirmam que “longe de ser um modismo, a gestão do conhecimento é, ao contrário, uma absoluta necessidade das organizações que desejam ter sucesso no século XXI”.

A partir destes conceitos, tem-se que as instituições devem gerir os conhecimentos que são necessários a elas e, ainda, encontrar mecanismos para retê-los e difundí-los entre os funcionários.

Complementarmente, então, faz-se necessário definir o que seriam competências, uma vez que é um conceito básico a ser apreendido para se alcançar o objetivo geral do trabalho.

2.2 A gestão por competências

Por muito tempo, os processos de trabalho foram definidos com ênfase em rotinas e tarefas repetitivas, em ambientes altamente especializados e departamentalizados, com foco em habilidades individuais e base na experimentação e na aplicação de conhecimento empírico e pouco sistematizado. Os ativos que caracterizavam as organizações eram predominantemente os físicos, ou seja, o capital, os equipamentos e as instalações. As empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, com base no princípio taylorista (BRANDÃO, 2005).

Nos dias de hoje, com um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, não há mais dúvidas de que o conhecimento e as competências são ativos preciosos de uma organização, definidos como ativos intangíveis, garantidores de vantagem competitiva e de qualidade dos produtos ou serviços. Porter (1996 *apud* TARAPANOFF, 2004) define vantagem competitiva como a capacidade de uma empresa conferir atributos e valores para produtos e serviços ofertados aos seus clientes, a fim de se diferenciar da concorrência.

Ainda segundo Porter (1996 *apud* TARAPANOFF, 2004), Os desafios passaram a ser como gerar novos conhecimentos e o desenvolvimento de competências alinhadas ao negócio ou objetivos institucionais. Esse movimento para mudança de paradigmas iniciou no setor privado, em função da competitividade de mercado. Para se manterem ou se tornarem competitivas as organizações viram-se obrigadas a mudar suas concepções de gestão. No setor público já há movimentos para a mudança nos modelos de gestão, não em função de competitividade de mercado, mas pelas cobranças crescentes da sociedade por serviços de qualidade e com resultados mais efetivos.

Nesse contexto de busca de melhores resultados e de estratégias competitivas, intensificam-se as discussões sobre aprendizagem organizacional e sobre desempenho organizacional², objetivando a busca de competências organizacionais e individuais consideradas estratégicas para o negócio ou missão da organização. Passou a ser indispensável à composição de perfis adequados aos vários tipos de ações ligadas às atividades finalísticas da organização, abrangendo competências técnicas, comportamentais e estratégicas necessárias para o alcance da excelência ou sucesso organizacional. O conceito de competência também passou a ser intensamente discutido. Porter (1996 *apud* TARAPANOFF, 2004)

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica: dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, com a Administração Científica, organização racional do trabalho defendida por Frederick Taylor, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. As organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, conhecimentos, habilidades e aspectos sociais e atitudinais, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho (BRANDÃO, 2005).

² Embora se reconheça a relação direta da noção de competência com os processos de aprendizagem organizacional e com desempenho organizacional, não serão abordados conceitos e considerações sobre esses temas por não serem objeto deste estudo.

Acredita-se que a definição de Parry (1996 *apud* EBOLI, 2004), quando afirma que a competência é resultante de três fatores básicos, seja a que melhor se adequa aos propósitos deste trabalho.

São estes os três fatores:

a) *conhecimentos*: relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer;

b) *habilidades*: representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer;

c) *atitudes*: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer;

Assim, pelas classificações acima, é possível compreender o conceito de competência, a princípio, como inerente ao indivíduo (individual). A prova para ser compreendido como tal é o fato de que precisa ser transformado em ações que envolvem a integração de conhecimentos (saber o que), habilidades (saber como) e atitudes (dispor-se a fazer de certo modo).

Esse conceito, mais recentemente, foi ampliado e passou a ser aplicado ao nível organizacional e funcional. Alguns autores passaram a utilizar o conceito de competências para designar atributos do trabalho em equipes ou mesmo à organização como um todo.

Apresentam-se, no quadro a seguir, algumas abordagens de classificação de competências por natureza e aspectos temporais:

Quadro 1 - Classificação de competências por natureza e aspectos temporais

Classificação	Autores	Competências
Natureza	Mill et al. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> – Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia; – Competências distintivas: reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas; – Competências de unidades de negócio: pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio; – Competências de suporte: atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização; – Capacidade dinâmica: condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.
	Nissebaum (2000)	<ul style="list-style-type: none"> – Competências Básicas: representam as condições necessárias, porém não suficientes, para que a empresa possa alcançar liderança e diferenciação no mercado; – Competências Essenciais: são aquelas percebidas pelos clientes, contribuem para diferenciação entre concorrentes e aumentam a capacidade de expansão.
	Gramigna (2002)	<ul style="list-style-type: none"> – Diferenciais: aquelas que estabelecem vantagem competitiva da empresa e fazem o diferencial no mercado; – Básicas: aquelas necessárias para fazer a organização funcionar, são percebidas no ambiente interno e alicerçam o clima de produtividade; – Terceirizáveis: aquelas que não estão ligadas à atividade-fim e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.
	Ruas (2005)	<ul style="list-style-type: none"> – Básicas: contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo; – Seletivas: diferenciam a organização no espaço onde compete, contribuindo para o alcance de uma posição de liderança de mercado; – Essenciais: diferenciam a organização no espaço de concorrência internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado.
Aspectos Temporais	Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002)	<ul style="list-style-type: none"> – Emergentes: competências cujo grau de importância tende a crescer com a passagem do tempo; – Declinantes: competências que constituíram parte importante da empresa num passado recente, mas se tornarão cada vez menos relevantes devido a mudanças na tecnologia ou na estratégia organizacional; – Estáveis ou essenciais: competências fundamentais para o funcionamento da organização, que permanecem relevantes ao longo do tempo; – Transitórias: competências que, embora imprescindíveis em momentos críticos de transição (crises), não estão diretamente relacionadas ao negócio da organização.

Fonte: Almeida (2007)

As competências essenciais seriam a alma e a chave do sucesso da organização (FERNANDES, 2006) e, como tais, precisariam ser parte integrante do processo administrativo como um todo, e não apenas da comunidade técnica. Ainda, a agenda de desenvolvimento de competências de uma instituição deve incluir a compreensão das novas competências que um dia podem suplantar sua base tradicional de habilidades, inclusive, muitas vezes as competências devem ser desenvolvidas (BAYMA, 2005).

Brandão e Bahry (2005) exemplificam condições e critérios associados a competências, no quadro reproduzido abaixo:

Quadro 2 - Exemplos de condições e critérios associados a competências

COMPORTAMENTO (Verbo + Objeto da ação)	CRITÉRIO	CONDIÇÃO
Realiza análises financeiras	Com precisão	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	Com presteza e cordialidade	Levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: Brandão e Bahry (2005)

Carbone e outros (2005 *apud* BRANDÃO, 2005) dizem que o mais indicado é descrever competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho. Dizem que quando a descrição não é clara, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convêm.

No quadro a seguir, exemplo de Brandão (2005) de descrição de competências utilizando referenciais de desempenho:

Quadro 3 - Exemplos de descrição de competências sob a forma de referenciais de desempenho

Competência	Descrição de competências
Orientação para Resultados	<ul style="list-style-type: none"> – Implementa ações para incrementar o volume de negócios. – Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades negociais. – Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados. – Elabora planos para atingir as metas definidas.
Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> – Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar. – Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe. – Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe. – Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe.

Fonte: Brandão (2005)

Bruno Faria e Brandão (2003 apud BRANDÃO, 2005), sugerem os seguintes procedimentos para se obter boas descrições de competências:

- a) utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos observáveis no trabalho;
- b) submeter as descrições à crítica de pessoas-chave da organização, visando identificar possíveis inconsistências e inadequações; e
- c) realizar validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

De toda a literatura pesquisada, é possível perceber que todas as concepções estão centradas no conjunto de capacidades na busca de atributos pessoais e profissionais requeridos para uma *performance* superior no trabalho e para a garantia da excelência e do sucesso organizacional. Percebe-se, também, que a literatura é voltada para análises do setor privado.

No presente estudo, por se tratar de organização do setor público, a competitividade traduz-se pela prestação de serviços públicos de qualidade, de forma a atender as reais necessidades dos cidadãos e alcançar a efetividade.

E, a partir dos conceitos e concepções apresentados, adota-se o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, manifestados pelo desempenho no trabalho que agregam valor à pessoa e à organização.

2.3 Assessoria parlamentar

A complexidade das relações no Legislativo Brasileiro e entre este e os demais poderes exige, de todos os atores do jogo parlamentar, uma constante qualificação profissional. Daí surgem as assessorias parlamentares. Estas passam atuar a partir da interação com as casas legislativas, defendendo legitimamente os interesses de sua organização, grupo ou até mesmo órgão governamental. Nas assessorias, pode-se verificar, claramente, que as funções clássicas (típicas) desempenhadas pelo poder legislativo (representar, legislar e fiscalizar) acontecem, em grande parte, de forma concomitante e, em alguns casos, conflitante.

Segundo Nogueira (2002, p. 11),

As Assessorias Parlamentares tornaram-se, ao longo de todos esses anos, uma necessidade generalizada de quantos dependem das decisões políticas das casas legislativas, cada vez mais lentas e conflituosas. E não apenas do setor privado, mas igualmente das instituições públicas, necessariamente mais atentas à obrigação de promoverem o interesse coletivo e corporativo de cada uma delas, na esfera de suas respectivas competências.

As assessorias parlamentares têm crescido muito no Brasil nos últimos anos, especialmente após o encerramento do período dos presidentes militares, em 1985, que culminou com a eleição indireta de Tancredo Neves, dando início ao processo de transição. A partir daquela data, a vida política brasileira começou a retornar à normalidade e à rotina democrática, ou seja, pleno funcionamento dos partidos políticos, eleições periódicas e diretas para todos os cargos do executivo e legislativo, regras eleitorais mais claras, liberdade de expressão, maior vigor dos meios de comunicação e maior participação popular.

As assessorias parlamentares, dependendo do foco de atuação (dentro ou fora de órgãos ligados diretamente ao poder legislativo), tiveram que se profissionalizar buscar melhor qualificação e, assim, começaram a mostrar sua importância dentro do processo democrático brasileiro. Hoje é inquestionável que as assessorias são relevantes para o aprimoramento do processo político no Brasil. Segundo a professora Rachel Meneguello³, da Unicamp, "as Assessorias Parlamentares são produto da sofisticação da democracia, dos partidos políticos e do relacionamento entre os poderes".

³ Palestra proferida em 4/04/2002 aos alunos do VII Curso de Pós-graduação em Assessoria Parlamentar da Universidade de Brasília.

Ao criar uma assessoria parlamentar equipada e capacitada, está-se abrindo um canal de interlocução com o poder legislativo bastante eficiente e profissional. Essas assessorias são fundamentais para o entendimento do processo político e para o correto entendimento do papel da instituição perante a classe política. Em suma, têm por objetivo facilitar o diálogo político.

Pojo do Rego (2001, p. 1) afirma que são duas as missões básicas desempenhadas pelas assessorias parlamentares, especialmente aquelas do poder executivo. “São elas, a um só tempo, *assessorias políticas* e *assessorias legislativas*”. É importante para entender esta divisão de tarefas para que compreendamos o papel destes órgãos e a forma como atuam, na prática, e como deveriam atuar, em teoria.

À assessoria cabe, também, realizar análise política sobre o comportamento das comissões, dos partidos, das bancadas regionais e suprapartidárias, e dos próprios parlamentares. Para realizar esta análise, deve-se ter consciência da distribuição do poder político no congresso e entre o congresso e o poder executivo, e entre os três níveis de governo (federal, estadual e municipal).

No desempenho da *função política*, conforme define Pojo do Rego (2001), é necessário que as assessorias tenham identificadas as informações a respeito dos parlamentares e de seus interesses específicos, dos grupos sociais de sua área de atuação (que os apoiam e que são apoiados por ele), de seu posicionamento ideológico e partidário, de seu padrão de votação em matérias relacionadas. As assessorias precisam dispor de um efetivo, atualizado e confiável perfil parlamentar, que deve ir além das informações que são publicadas pelas mesas diretoras das casas legislativas, além daquelas disponíveis em suas páginas na Internet.

Ainda segundo o autor, por outro lado, além das questões de natureza política, devem as assessorias parlamentares cuidar de questões de natureza especificamente legislativa. Elas devem acompanhar a tramitação dos projetos de lei que são do interesse da instituição, nas Comissões técnicas e nos plenários, semanalmente. Essa função, se bem exercida, evitará que projetos de lei inviáveis para os setores regulados (especialmente que causem desequilíbrio nas relações concessionário-operadoras com os usuários/consumidores) tenham vida longa no trâmite legislativo Pojo do Rego (2001). É função dessas assessorias, conforme Pojo do Rego (2001), oferecer aos parlamentares visões complementares às

proposições em tramitação, centrando forças nos aspectos que vão ao encontro das diretrizes das Instituições. E desempenham essa função em nome dos diretores-gerais ou diretores-presidentes dessas instituições. Portanto, essa dimensão do trabalho das assessorias parlamentares constitui eminentemente um trabalho de relacionamento institucional.

Para bem desempenhar essa tarefa, segundo Pojo do Rego (2001) os assessores e os funcionários das assessorias parlamentares precisam conhecer, o mais profundamente possível, o elenco das matérias que mereçam a atenção da Instituição e que tramitam nas casas legislativas. Os assessores parlamentares devem estar perfeitamente familiarizados com o “negócio” de sua autarquia, com a orientação específica da diretoria colegiada em matéria legislativa e, paralelamente, com o posicionamento geral do governo em face de cada matéria em tramitação.

Eles precisam, em última análise, conhecer a “agenda legislativa” de sua área de atuação. Ou, como também é chamada, a “pauta legislativa”.

Pojo do Rego (p. 3) também observa que, para atender de forma eficaz as duas missões básicas citadas anteriormente (assessoria política e assessoria legislativa), a assessoria parlamentar tem que lidar com um insumo fundamental: *a informação*. É preciso conhecer a situação específica de cada projeto, não só naquilo que está disponível nos bancos de dados da casa legislativa, mas quanto ao posicionamento do órgão regulador e do setor ao qual está relacionado. Ou seja, a gestão do conhecimento é muito importante para estes profissionais.

Se esse acompanhamento parlamentar chegar ao detalhe de analisar o padrão de votação dos congressistas, no que diz respeito aos assuntos e projetos de interesse daquele setor ou órgão, aí o mapeamento legislativo será completo. Um histórico das votações de determinado parlamentar nas matérias de interesse da Instituição (ou que afetem as relações reguladas por ela) vai permitir uma prospecção das tendências de voto quanto aos projetos em tramitação e, especialmente, nos projetos prioritários para os interesses do órgão.

Nos últimos anos, de acordo com Pojo do Rego (2001), o perfil do assessor parlamentar tem mudado bastante. Passou de um simples relações públicas para um verdadeiro articulador político (dentro da instituição e fora). Antigamente, o assessor parlamentar eficiente se caracterizava por sua capacidade de coletar documentos relevantes

nas casas legislativas, e fazer com que chegassem aos titulares máximos de seus órgãos. O assessor era, antes de tudo, alguém que sabia onde se encontravam estes documentos e como era possível consegui-los. Com a informatização e a expansão da Internet, o trabalho de acompanhamento legislativo ficou extremamente facilitado, podendo ser executado até remotamente.

Pojo do Rego (2001) sintetiza:

De um colecionador de documentos produzidos no Congresso, e, eventualmente, de alguém em condições de acompanhar os debates e registrar as votações, o assessor passou a ser um negociador, alguém que conhece a fundo a ação do órgão onde trabalha, e que possa, juntamente com os técnicos da área, levar aos parlamentares as posições desse órgão, e argumentar, de forma decisiva, pela aprovação de determinada matéria, ou pela rejeição de outra. (p. 7)

Podemos identificar, quanto à forma como se tem organizado as ações das assessorias parlamentares, três áreas específicas de trabalho que foram estabelecidas para que fosse possível atender às missões, demandas e articulações citadas nos parágrafos anteriores. Essas atividades desempenhadas são as seguintes:

a) **acompanhamento legislativo** – Essa atribuição consiste na prospecção e no monitoramento da tramitação das proposições de interesse da Instituição, nas casas legislativas. Este trabalho é desempenhado por técnicos responsáveis pelo acompanhamento das comissões técnicas e dos plenários;

b) **análise política e estratégica** – Essa função tem, por objetivo, produzir análises sobre as casas legislativas sob o ponto de vista político-partidário, examinando as tendências de votação dos parlamentares em relação às proposições de interesse instituição, elaborando e atualizando o histórico político dos parlamentares. Também levantam e avaliam as principais bases eleitorais dos parlamentares, com o objetivo de caracterizar seus pontos de interesses como legislador, analisando as posições dos grupos políticos (bem como as comissões e bancadas) aos quais o parlamentar pertence. Essa faceta de avaliação (bases eleitorais) é mais comum nas assessorias ligadas ao Poder Executivo da administração direta. Nessa função, as Assessorias Parlamentares também produzem análises sobre tópicos

específicos, como estudos sobre a composição e a atuação de determinadas frentes parlamentares e bancadas suprapartidárias;

c) **gerenciamento de informações** – Essa é uma das tarefas mais importantes no dia-a-dia das Assessorias Parlamentares, pois tem a responsabilidade de montar e gerenciar sistemas eletrônicos de dados necessários ao controle, processamento e arquivamento das informações, elaborar os arquivos físicos dos documentos necessários ao acompanhamento das proposições de interesse da Instituição, coordenar e atualizar o sistema eletrônico de acompanhamento legislativo, manter atualizado o registro da tramitação das proposições em acompanhamento, atualizando todas as informações necessárias para a Instituição. Ao executar essa tarefa, a Assessoria Parlamentar também deve aproveitar os bancos de dados de outros sistemas, como, por exemplo, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), ou Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), além dos sites das próprias casas. Pela Internet, pode-se acompanhar, *on line*, a pauta dos trabalhos nas Comissões Temáticas e no Plenário de cada casa legislativa, facilitando em muito o trabalho das assessorias.

2.3.1 Assessoria Parlamentar na PMMG

Na Polícia Militar de Minas Gerais, a Assessoria Institucional (Ass. Inst.) foi atualizada pela Resolução n. 4502, de 30 de setembro de 2016, tornando-se a atual Assessoria de Relações Institucionais da PMMG (ARIns). São competências da ARIns:

[...] Art. 5º - Compete a Assessoria Institucional, além de outras atribuições legais:

I – Analisar e elaborar propostas e pareceres sobre assuntos de interesse institucional de Polícia Militar, objeto e disciplinamento constitucional ou regulamentação legal pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;

II – Analisar e sugerir proposta de emenda a projetos de lei em tramitação na Câmara dos Deputados, Senado Federal, Assembleia Legislativa e Câmaras Municipais;

III – Manter-se em condições de assessorar e representar o Comando da Corporação em assuntos de Polícia Militar, especialmente quando submetidos à apreciação do Poder Legislativo;

IV – Acompanhar os projetos de lei de interesse da Polícia Militar junto aos Poderes Constituídos;

V – Preparar as informações do Comandante-Geral dirigidas a parlamentares, bem como as que tratarem de assuntos de interesse institucional;

A ARIns., é um órgão amplo que abarca diversas funções, dentre elas a de Assessoria Parlamentar de acordo com seu Regimento Interno:

[...] Art. 2º - A ARIns tem a seguinte estrutura orgânica:

- I – Chefia;
- II – Subchefia;
- III – Coordenação Administrativa;
- IV – Assessoria Militar e apoio a Órgãos Externos;
- V – Assessoria Parlamentar;
- VI – Assessoria de Relações [...]

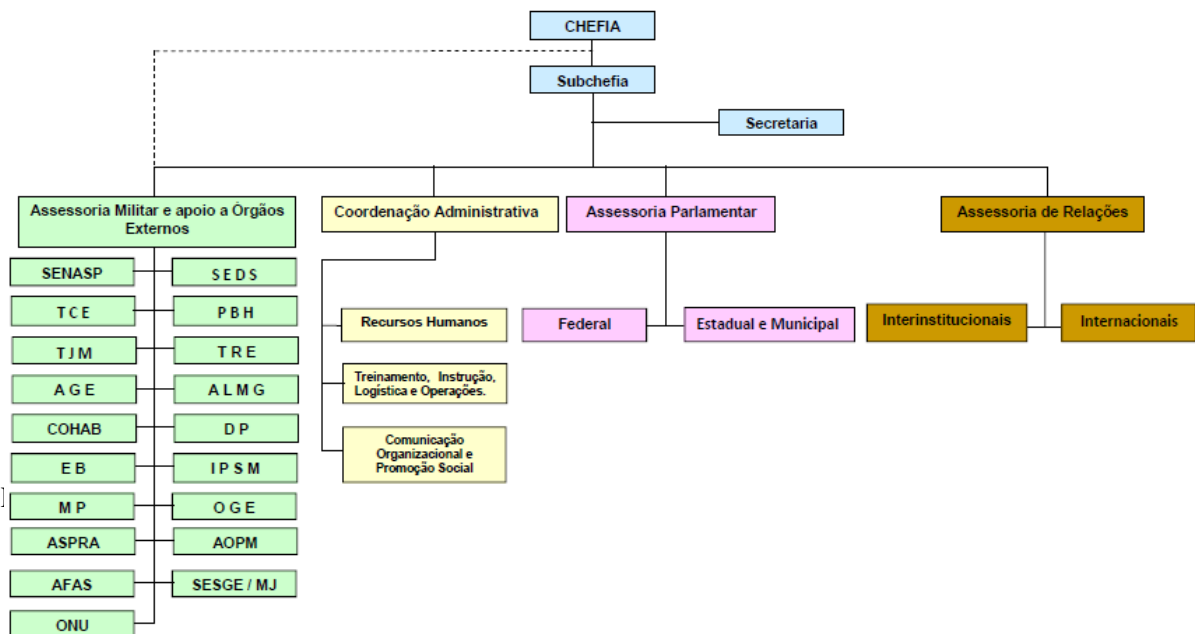
[...]

Art. 3º - A ARIns tem por competência, além de outras atribuições definidas por normas específicas:

- I – Assessorar o Comando-Geral da Polícia Militar nos assuntos relacionados às atividades de relacionamento interinstitucional;
- II – Assessorar o Comando-Geral na elaboração de estratégias que construa, mantenha ou restabeleça relações com órgãos externos;
- III – coordenar os trabalhos de intercâmbio da PMMG com órgãos internacionais;
- IV – Acompanhar, diuturnamente, os fatos políticos que possam afetar, de alguma forma, os interesses estratégicos da Corporação;
- V – Intermediar conflitos de interesse entre grupos políticos de pressão e política de comando da Corporação;
- VI – Gerenciar, armazenar e controlar o fluxo de notas técnicas expedidas pelo Comando-Geral;
- VII – Estabelecer contatos com Parlamentares no sentido de buscar destinação de Emendas Parlamentares para a PMMG;
- VIII – Recepcionar e controlar o fluxo dos pleitos parlamentares na PMMG, solicitando aos respectivos Comandantes, Assessores, Diretores e Chefes ou aos seus Assessores as informações necessárias para as respostas formais [...]

Em sua estrutura a ARIns mantém assessores parlamentares a nível Federal e Estadual e Municipal. Para execução, específica, das funções de Assessoria Parlamentar a ARIns consta com efetivo especialmente designado para estas funções.

Figura 1 - Organograma da Assessoria de Relações Institucionais – ARIns



A próxima subseção aborda a importância da política como uma atividade afim aos interesses da PMMG.

2.4 O lobby: conceito, breve histórico e sua ocorrência no Brasil

No Brasil, como nas demais democracias ocidentais, o termo lobby é utilizado para designar o esforço legal e ético em influenciar as decisões das autoridades públicas para que atendam aos interesses legítimos.

O termo lobby, traduzido para o português significa “ante-sala, átrio, vestíbulo, entrada” (FARHAT, 2007, p.50). E na linguagem política é utilizado para identificar a atividade de defesa de interesses. Historicamente na Inglaterra, designava a sala de espera da Câmara dos Comuns, onde os membros do Parlamento eram abordados por aqueles que tinham algo a demandar, já nos Estados Unidos, a abordagem ocorria na sala de espera dos hotéis onde os presidentes eleitos ficavam hospedados antes de se mudar para a Casa Branca.

Na Inglaterra temos as origens da participação de grupos específicos como instrumentos de contribuição ao contínuo processo de aperfeiçoamento legislativo, porém foi nos Estados Unidos da América (EUA) que se consolidou o reconhecimento formal do termo lobby (plural lobbies - do inglês), utilizado a primeira vez em 1908 por Bentley⁴, que empregou o termo, entendido como a atividade de diálogo de grupos específicos com os agentes governamentais, cujo objetivo é apresentar argumentos aos legisladores e influenciar decisões políticas ou a aprovação ou rejeição de leis pelo Poder Legislativo (LEMOS 1986, p. 19).

Somente em 1928, o lobby teve seus conceitos incorporados ao vocabulário dos cientistas políticos (LEMOS, 1995, p. 21), caracterizado como o trabalho realizado por pessoas definidas, qualificadas e com propósito específico, representando interesses de grupos econômicos, sociais, religiosos, políticos, organizacionais etc. Dali torna-se uma realidade universal, que evoluiu em termos éticos e como atividade de assessoria, limitada à forma de diálogo entre o interesse e o poder legitimado (LEMOS 1986, p. 21). Logo se a democracia

⁴ Arthur Fisher Bentley (1870-1957) - cientista político e filósofo americano que trabalhou nas áreas de epistemologia, lógica e lingüística, contribuindo para o desenvolvimento de uma metodologia comportamental de ciência política.

pressupõe liberdade, o lobby é um meio de se praticar, racional e organizadamente, tal liberdade e os que se opõem ao lobby optam por outras soluções ou situações que podem não ser transparentes e se afastam dos padrões democráticos (LEMOS 1986, p. 15).

Sempre que se fala em lobby, há um entendimento quase que comum de que essa expressão descreva formas ilícitas de representação de interesses, como a corrupção ou o tráfico e influência, onde atores sociais oferecem dinheiro e/ou outros benefícios aos tomadores de decisão, em troca de diversos tipos de recompensas ilegais. Tal idéia vem do enfoque dado pela mídia a esses atos ilícitos, empregando de forma errada o termo lobby para descrever tais práticas, conforme nos descreve Gozetto⁵ (2006, p. 1).

Para Gianfranco Pasquino⁶, da Universidade de Bolonha, Itália (? apud LEMOS, 1986, p. 54) o lobby caracteriza-se num processo de trabalho, mais do que uma organização, por meio dos quais representantes de grupos de interesse, agindo como intermediários, levam ao conhecimento dos legisladores e dos tomadores de decisões os desejos dos seus grupos.

Para Gozetto (2009, p.01) a atividade de lobbying que é realizada de forma lícita tem como objetivo esclarecer o legislador ou a autoridade pública sobre as decisões ou propostas que possam vir a ser encaminhadas como um mecanismo operacional de persuasão.

Assim, o lobbying deve ser visto como informação objetiva disponível para, em tempo hábil, instrumentar a melhor decisão.

Baseado nos conceitos apresentados pode-se intuir que lobby é uma atividade recorrente que pressupõem um avanço nas discussões democráticas, onde profissionais específicos agem como intermediários de um grupo de interesse, ao conhecimento dos legisladores as peculiaridades de uma demanda específica de um grupo também específico, na busca de instrumentar a decisão da autoridade legisladora. No Brasil a palavra é entendida de

⁵ Andréa Cristina Oliveira Gozetto - Cientista Política especializada em defesa de interesses, doutora em Ciências Sociais pela UNICAMP (2004) e mestre em Sociologia Política pela UNESP-Araraquara (1998).

⁶ Gianfranco Pasquino - Professor de Ciência Política na Universidade de Bolonha desde 1975 tendo obtido o título de Doutor junto com Norberto Bobbio.

forma pejorativa devido ao mau uso da expressão pela mídia, que acabou vinculada a atividade ilegal, de corrupção e de tráfico de influência.

Para descrever a forma de atuação de lobbying no Brasil, Oliveira (2004, p.78) cria uma tipologia apresentando quatro tipos de lobbying, representados pelos seguintes profissionais, entidades e ou departamentos: (a) O lobbying público, realizado por assessorias de assuntos parlamentares ou departamentos de comunicação social dos ministérios, agências reguladoras e autarquias; (b) o lobbying realizado por departamentos de assuntos corporativo-institucionais de empresas da iniciativa privada, realizado por executivos de relações governamentais das empresas; (c) lobbying de entidades classistas e; (d) lobbying realizado por escritórios de consultorias.

Para Lemos (1986) o lobbying público é aquele realizado pelo governo, sobre o governo. É aquele onde empresas estatais, autarquias, ministérios e outros órgãos alocados nos ministérios, pressionam os poderes executivo e legislativo a fim de assegurar seus direitos e pleitear novos direitos.

Oliveira (2004, p. 87) apresenta o segundo tipo de lobbying, aquele realizado pelas empresas privadas, realizados por executivos dessas empresas, normalmente alocados em departamentos de assuntos corporativos e/ou institucionais. Segundo Lopes (2003 *apud* OLIVEIRA, 2004) esse profissional é um alto executivo da empresa dedicado às relações da empresa com as diferentes esferas e níveis governamentais. Para Lopes (2003) os poderes, executivo, legislativo e judiciário, fazem parte do grupo de públicos estratégicos com os quais toda organização deve interagir.

O terceiro tipo de lobbying que Oliveira (2004, p. 101) apresenta é o lobby das entidades de classe. Tais entidades tiveram um papel importante na defesa de seus interesses durante a Assembleia Nacional Constituinte e tem um elevado grau de organização que as torna diferentes das demais.

Por fim, Oliveira (2004, p. 145) apresenta o lobbying feito por escritórios de consultoria e lobbying. A autora informa que é impossível saber o número de escritórios de consultoria atuando na capital federal. Tal imprecisão se dá primeiro devido à falta de regulamentação da atividade de lobbying no Brasil e também devido ao estigma de

marginalidade carregado pela atividade. Desta forma, agências de publicidade, de comunicação, de relações públicas, escritórios de advocacia e consultorias políticas atuam no setor sem, contudo, se assumirem como praticantes da atividade de lobbying.

Segundo Aragão (1992 *apud* OLIVEIRA, 2004, p. 153) os escritórios de lobbying visam alertar os grupos sobre a iminência de mudanças, produzem material informativo sobre os interesses e o fazem chegar a quem decide. Não só acompanham as atividades de mais de 500 deputados e senadores, mas governadores, deputados estaduais, prefeitos, vereadores e milhares de burocratas que ditam as normas nos ministérios ordinários e extraordinários, nas autarquias, fundações, empresas públicas e outros órgãos da administração indireta, nos três níveis de governo.

Segundo Lemos (1986, p.60) lobby é mais que uma estrutura, pois se caracteriza como “[...] um processo-atividade aplicável em qualquer nível, onde se faça necessário expor um posicionamento ao poder, levar informações ainda não conhecidas por quem vai tomar uma decisão, encontre-se este processo decisório na área da administração pública ou não”.

Na busca de melhor esclarecimento a respeito da atividade, Lemos (1986, p. 60) apresenta outras expressões utilizadas no contexto desta:

- **Lobby (no plural lobbies)**, como expressão que define a atividade em si;
- **Lobbying**, utilizada para definir o processo, ou seja, a ação do lobby;
- **Lobbyist, lobbyst, lobby-agent ou lobby-man/lobby-woman**, expressões que indicam as pessoas que se dedicam à atividade de lobby, operacionalizando-o.

Desta forma, fica claro que lobby não é somente pressão, é sim um processo para um fim, buscado pelo grupo de interesse. Gozetto (2009, p. 2), ainda, afirma que:

Lobbying, no entanto, não é pressão simples. Há todo um envolvimento do ator político no processo de produção legislativa, que compreende desde o monitoramento dos projetos apresentados, a análise técnica das propostas, até a tomada de posição diante das proposições mais relevantes para o grupo de interesse.

Podemos usar como exemplo os trabalhos na Constituinte de 1988, onde a atividade de lobby no nosso país, que até então era incomum, em virtude de aspectos

relacionados ao próprio sistema político brasileiro, conseguiu espaço e notoriedade a partir da atuação de 383 grupos de interesse identificados, que defendiam suas posições e se articulavam para ver seus interesses atendidos frente ao Poder Legislativo (ARAGÃO, 1994 *apud* GOZETTO, 2009).

No próximo capítulo aborda-se a metodologia do trabalho.

3 METODOLOGIA

Este capítulo destina-se a apresentar a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos deste trabalho, quais sejam: apresentar as competências necessárias para a atuação dos Assessores Parlamentares da Polícia Militar de Minas Gerais.

Segundo Vergara (2000), o presente estudo pode ser classificado quanto aos fins como pesquisa aplicada, pois foi motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e tem finalidade prática. Quanto aos meios, como pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque foi realizada investigação sobre os conceitos de competências e sobre a forma de identificá-las e descrevê-las, para compor a fundamentação teórica metodológica do trabalho. De campo pela coleta de dados realizada por meio de entrevistas.

A amostra utilizada foi não probabilística do tipo intencional. Não probabilística por não ter fundamentação matemática ou estatística e a escolha dependeu unicamente dos critérios deste pesquisador. Intencional por ter sido selecionada com base nas informações disponíveis, podendo ser considerada representativa de todo o grupo (GIL, 2007).

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada foi exploratória de acordo com Gil (2007). Para o autor, pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. O autor coloca que este tipo de pesquisa é realizado quando é difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele e o assunto não é muito explorado na literatura.

Segundo Vergara (2000), o presente estudo pode ser classificado quanto aos fins como pesquisa aplicada, pois foi motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e tem finalidade prática. Quanto aos meios, como pesquisa bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque foi realizada investigação sobre os conceitos de competências e sobre a forma de identificá-las e descrevê-las, para compor a fundamentação teórico metodológica do trabalho. De campo pela coleta de dados realizada por meio de entrevistas.

3.2 Seleção de entrevistados

As entrevistas foram feitas com cinco assessores parlamentares da ALMG e cinco servidores (ativos e da reserva) que trabalham ou trabalharam na Assessoria Institucional da PMMG.

A ALMG possui estrutura administrativa e uma estrutura política composta por 77 (setenta e sete) Gabinetes Parlamentares.

Na estrutura administrativa estão os servidores ocupantes de cargos efetivos. Na estrutura política estão os servidores de livre nomeação e requisitados de outros órgãos, que são os assessores parlamentares.

Assessor parlamentar é o nome dado a todo aquele servidor que exerce funções em um gabinete parlamentar. Não necessariamente é aquele que exerce exclusivamente a função parlamentar, isto quer dizer que também exercem as atividades administrativas e técnicas.

Esses são escolhidos pelo deputado em função das relações de confiança com o indicado e das relações com o próprio partido político a que pertence. Cada deputado pode ter a quantidade que desejar de assessores parlamentares.

Após pesquisa na biblioteca da ALMG e na escola do legislativo, não foi possível localizar nenhuma norma escrita que detalhasse a função do Assessor Parlamentar, mas, em conversa informal com aqueles que dizem exercer esta função específica, esta seria atuar junto ao parlamentar no exercício das funções de legislar sobre os diversos assuntos que envolvem o dia a dia das pessoas, representar a sociedade em geral e de fiscalizar os atos do Poder Executivo no bom uso dos recursos e bens públicos.

Escolheu-se entrevistar aqueles que efetivamente executassem a atividade de assessores parlamentares, pois o trabalho que realizam se assemelha muito ao trabalho a ser realizado pelo assessor parlamentar da PMMG.

Desta forma, buscou-se nos gabinetes parlamentares àqueles que exerceriam este tipo de função. No entanto, dos 77 parlamentares da casa não existia um número exato de assessores parlamentares com essa função, primeiro pela inexistência de arquivo detalhado e segundo, pelo temor visível de alguns que quando perguntados se exerciam tal função, negavam veementemente, talvez temerosos pela publicidade negativa que atualmente envolve a função. No entanto, teve-se muita dificuldade de se encontrar, dentre os assessores, aqueles que estivessem dispostos a participar da pesquisa e, simultaneamente, desempenhassem as funções de assessoria descritas no parágrafo anterior.

Assim, inicialmente, se tentou fazer as entrevistas presencialmente, para estas serem em profundidade, mas, invariavelmente as respostas eram sempre as mesmas como, por exemplo: “não tenho agenda! Deixe na recepção e peque depois com a secretária!”

A partir disto, foram distribuídos aproximadamente 20 (vinte) questionários nos gabinetes em que apurou-se existir um servidor executando a função de assessor parlamentar, solicitando ao mesmo que preenchesse o questionário.

Destes, conseguimos recolher apenas cinco corretamente preenchidos e que forneceriam subsídios para o objeto do estudo; o restante foi devolvido em branco.

Destes cinco, há se destacar o apoio do colega da turma de especialização, que por exercer a atividade de um assessor parlamentar na ALMG, intercedeu junto a alguns colegas de trabalho que então concordaram em preencher o questionário.

Na Polícia Militar, apesar de ser uma instituição estruturada, conforme descrito no item 2.3, e possuir um setor específico para tratar dos contatos junto ao poder legislativo, seja ele municipal estadual ou federal, não possui um servidor denominado “assessor parlamentar”. Esta função é exercida pelo pesquisador cumulativamente, com a de assessor militar. Estas funções apesar de possuírem algumas características compatíveis entre si, muitas vezes geram demandas excessivas e competências diferenciadas entre si.

Com esta visão, procurou-se oficiais superiores, coronéis, que ocuparam a chefia da antiga Assessoria Institucional, hoje denominada Assessoria de Relações Institucionais da PMMG para discorrerem sobre a função.

Desta forma se conseguiu apenas cinco respondentes, Coronéis do Alto Comando da PMMG (todos eles com conhecimentos na área de gestão de pessoas e gestão do conhecimento) e, também, o chefe da ARINS à época, em um total de cinco respondentes da PMMG. Do mesmo modo que com os assessores parlamentares da ALMG, o questionário foi enviado e preenchido por esses últimos entrevistados.

A amostra então foi não probabilística do tipo intencional. Não probabilística por não ter fundamentação matemática ou estatística e a escolha dependeu unicamente dos critérios do pesquisador. Intencional por ter sido selecionada com base nas informações disponíveis, (GIL, 2007). Decidiu-se pela amostra intencional em virtude de o pesquisador ser assessor parlamentar na PMMG e conhecer profissionais (assessores parlamentares da ALMG e servidores da PMMG) que conseguiriam descrever as competências e habilidades requeridas por este trabalho.

3.3 Processo de coleta de dados

As respostas das entrevistas passaram por uma classificação para se identificar similaridades semânticas, e, depois de trabalhadas, passaram por validação do conteúdo pelos entrevistados, ou seja, as respostas foram remetidas para os respondentes, após a classificação, para que os mesmos verificassem se estavam de acordo com o que haviam respondido.

Ao se recolher então os instrumentos preenchidos, percebeu-se que as respostas estavam muito sintéticas e incompletas para uma entrevista de profundidade. Deste modo, para análise feita no próximo capítulo, teve-se que lançar mão dos conhecimentos práticos do dia a dia do trabalho como assessor parlamentar (ou seja, utilizar também a técnica de observação direta), para interpretar as respostas obtidas e se descrever, conforme dito no capítulo anterior, as atribuições, competências, habilidades e atitudes de um assessor parlamentar.

No próximo capítulo, assim, descrevem-se as competências necessárias ao assessor parlamentar, levantadas por meio das entrevistas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram realizadas entrevistas individuais com cinco Assessores Parlamentares e também cinco Assessores Institucionais da PMMG, conforme mencionado no capítulo anterior. Os questionários para os assessores parlamentares da ALMG foram deixados nos gabinetes parlamentares e apanhados posteriormente. As entrevistas com os Coronéis da PMMG tiveram duração média de 30 (trinta) minutos, e foram todas realizadas no local de trabalho dos entrevistados.

Todos aqueles que se conseguiu entrevistar, via telefone, quando convidados a preencherem o questionário, apresentavam alguma dificuldade e se esquivavam de preenchê-lo.

Também foram feitos contatos com algumas seções de Polícias Militares de outros Estados que mostraram interesse no preenchimento do questionário, mas que afirmaram que só o fariam via trâmites formais e legais, o que demandaria muito tempo e extrapolaria o prazo final para a entrega do presente estudo.

As respostas, agrupadas em dois blocos, Assessores Parlamentares e Assessores Institucionais, somaram aproximadamente 30 páginas, uma vez que cada questionário era composto por três páginas.

A análise do conteúdo foi realizada a partir das respostas e do referencial teórico. Em seguida, identificou-se os temas predominantes nas respostas e suas correlações, transformou-se a linguagem cotidiana em linguagem técnica, e agrupou-se os relatos de acordo com os elementos essenciais ao conceito de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas ao Assessor Parlamentar Militar.

Apresenta-se a seguir, os resultados da pesquisa, com a identificação das atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar e a descrição das competências requeridas para a função.

4.1 As atividades do Assessor Parlamentar Militar

Esta seção refere-se à sistematização da segunda pergunta aos entrevistados sobre as atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar.

De acordo com as informações colhidas nas entrevistas com os cinco assessores institucionais da PMMG, o Assessor Parlamentar desenvolve as atividades relacionadas no quadro abaixo:

Quadro 4 - Atividades a serem desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar Militar

ENTREVISTADO	Atribuições do Assessor Parlamentar
Assessores Institucionais da PMMG	1 - Assessoramento Técnico nas áreas de interesse da Instituição.
	2 - Acompanhamento do Processo Legislativo Estadual e ou Municipal.
	3 - Acompanhamento na elaboração de Pareceres, Projetos de Lei e outras Proposições Legislativas, sejam estaduais e ou municipais de interesse da instituição.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Detalhando estas atividades, temos:

1 – Assessoramento Técnico nas áreas de interesse da Instituição seria o assessor militar apresentar e subsidiar com informações úteis, o trabalho dos parlamentares durante as reuniões das *Comissões*.

Comissões são grupos de deputados que opinam sobre os projetos em tramitação na ALMG, orientando as votações no Plenário. Essas estruturas especializadas têm também outras atribuições, como realizar estudos, fiscalizar os atos do Governo, promover visitas, audiências e debates sobre temas de interesse da sociedade.

As principais comissões assessoradas são as de Direitos Humanos, Segurança Pública e Constituição e Justiça.

2 - Acompanhamento do Processo Legislativo Estadual e ou Municipal é a participação do assessor parlamentar militar durante as reuniões plenárias. Nestas reuniões, acontecem os debates, as negociações políticas e articulações de acordos para as votações.

3 - Acompanhamento na elaboração de Pareceres, Projetos de Lei e outras Proposições Legislativas, sejam estaduais e ou Municipais de interesse da Instituição é assessor parlamentar militar conhecer e acompanhar o trâmite dos temas de interesse, para que então, através de *Notas Técnicas*, elaboradas pelos diversos setores da PMMG, tentarem interferir e até mesmo alterar no andamento dos mesmos.

Nota Técnica é um documento elaborado por técnicos especializados em determinado assunto e difere do Parecer pela análise completa de todo o contexto, devendo conter histórico e fundamento legal, baseados em informações relevantes.

Com a descrição das atribuições, foi possível identificar as competências do Assessor Parlamentar Militar, conforme detalhado na próxima seção.

4.2 As Competências do Assessor Parlamentar Militar

Esta seção refere-se à interpretação das respostas às perguntas sobre as competências que deve ter o um Assessor Parlamentar Militar.

Para se determinar as competências utilizou-se a definição de Parry. De acordo com Parry (1996 *apud* EBOLI, 2004),

Competência é resultante de três fatores básicos, seja a que melhor se adequa aos propósitos deste trabalho. Os fatores são:

Conhecimentos: relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer;

Habilidades: representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer;

Atitudes: referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer [...].

O numero de entrevistados que apontou cada competência, por instituição, foi descrito na Tabela 1:

Tabela 1 – Número de entrevistados que mencionaram cada competência

COMPETÊNCIAS	Número de Assessores PMMG	Número de Assessores ALMG
Conhecimento Jurídico	1	4
Conhecimento Institucional	4	2
Conhecimento Legislativo	3	4
Conhecimento Operacional	4	2
Sensibilidade Social	2	3
Relacionamento Político	3	4
Network atualizado e atuante	2	3

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, agregando-se as competências que deve ter o Assessor Parlamentar Militar e que foram mencionadas pelos entrevistados, identificou-se as seguintes:

Quadro 5 - Competências do Assessor Parlamentar Militar, segundo a opinião dos Assessores Institucionais da PMMG e Assessores Parlamentares da ALMG

ENTREVISTADO	COMPETÊNCIAS
Assessores Institucionais da PMMG e Assessores Parlamentares da ALMG	Conhecimento Jurídico
	Conhecimento Institucional
	Conhecimento Legislativo
	Conhecimento Operacional
	Sensibilidade Social
	Relacionamento Político
	Network atualizado e atuante

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Detalhando o que seriam as competências, poder-se-ia dizer, a partir da pratica como Assessor Parlamentar, que o **Conhecimento Jurídico** é a habilidade do assessor em conhecer o ordenamento jurídico vigente no país e qual a melhor maneira de interagir com ele.

O **Conhecimento Institucional** é a necessidade de se conhecer a estrutura da instituição em que trabalha, pois, do contrário, não saberia como interferir no processo a favor da instituição.

O **Conhecimento Legislativo** diz respeito, saber o trâmite dos processos e ou projetos de lei nas diversas comissões e plenário da casa legislativa, bem como dos prazos e ritos parlamentares.

Já o **Conhecimento Operacional** diz respeito a conhecer a estrutura administrativa e operacional da casa legislativa, é o “saber o que quer e onde procurar”.

A **Sensibilidade Social** significa possuir uma cultura profissional maior e mais específica; conhecer o “momento político” que o país vive, interfere de maneira muito significativa no trabalho do assessor parlamentar.

O **Relacionamento Político** diz respeito a conhecer as correntes políticas existentes no local de trabalho e saber transitar entre todas tendo sempre como objetivo maior a preservação da instituição.

E por fim, o **Network atualizado e atuante**, é saber relacionar com as pessoas, funcionários da casa parlamentar, funcionários dos parlamentares, militares das unidades da instituição e o público em geral, pessoas com quem tem contato diário visando a obtenção de informações que facilitem seu trabalho visando o objetivo da função.

Tanto na competência **Network**, quanto na **Sensibilidade Social**, no **Relacionamento Político** e no **Conhecimento Legislativo** e no **Institucional** verifica-se que os assessores parlamentares praticam o *lobbying* que, conforme mencionado por Gozetto (2009, p. 2):

[...], não é pressão simples. Há todo um envolvimento do ator político no processo de produção legislativa, que compreende desde o monitoramento dos projetos apresentados, a análise técnica das propostas, até a tomada de posição diante das proposições mais relevantes para o grupo de interesse.

No entanto, verificou-se que nenhum dos entrevistados utilizou esta palavra para descrever as suas atividades. Imagina-se que isso ocorreu devido à, sobretudo, conotação negativa que essa palavra possui nas casas legislativas brasileiras.

Assim, a descrição das competências pode ser condensada da seguinte forma, vista no Quadro 6:

Quadro 6 - Descrição das competências de um Assessor Parlamentar da PMMG

Competência	Descrição de competências
Conhecimento Jurídico	É a habilidade do assessor em conhecer o ordenamento jurídico vigente no país; saber qual o melhor instrumento e a melhor maneira de interagir com ele.
Conhecimento Institucional	É a importância de se conhecer a estrutura da instituição em que trabalha, pois, do contrário, não saberia como interferir no processo a favor da instituição.
Conhecimento Legislativo	Diz respeito, saber o trâmite dos processos e ou projetos de lei nas diversas comissões e plenário da casa legislativa, bem como dos prazos e ritos parlamentares.
Conhecimento Operacional	Diz respeito a conhecer a estrutura administrativa e operacional da casa legislativa e também da própria instituição em que trabalha.
Sensibilidade Social	Significa possuir uma cultura profissional maior e mais específica; conhecer o “momento político” que o país vive; conhecer os sentimentos das pessoas e a maneira como estes sentimentos interferem de maneira muito significativa no trabalho do assessor parlamentar.
Relacionamento Político	Diz respeito a conhecer as correntes políticas existentes nas casas legislativas; saber transitar entre todas tendo sempre como objetivo maior a preservação dos interesses da instituição.
Network	É possuir um círculo de amigos; É saber relacionar com as pessoas, funcionários da casa parlamentar, funcionários dos parlamentares, militares das unidades da instituição e o público em geral, pessoas com quem tem contato diário visando a obtenção de informações que facilitem seu trabalho visando o objetivo da função. Deve ser atualizado constantemente.

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir então da descrição das competências do Assessor Parlamentar da PMMG é possível se definir alguns comportamentos, critérios e condições de sua competência, conforme mostrado no capítulo 2, que foi descrito por Brandão e Bahry (2005), e que estão relacionados no Quadro 7.

Quadro 7 - Exemplos de condições e critérios associados às competências do Assessor Parlamentar da PMMG

COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTO (Verbo + Objeto da ação)	CRITÉRIO	CONDIÇÃO
Conhecimento Jurídico	Conhecer a legislação em vigor	Com frequência	Saber escolher acertadamente quando solicitado
Conhecimento Institucional	Conhecer as normas de funcionamento da PMMG	Com precisão	Saber fazer as escolhas profissionais acertadamente
Conhecimento Legislativo	Conhecer as normas relativas à produção de Leis	Com precisão	Saber onde e como interferir no processo de produção de leis
Conhecimento Operacional	Conhecer as normas de funcionamento da casa legislativa	Com exatidão	Saber desembarcar-se e mover-se com desenvoltura dentro da casa legislativa
Sensibilidade Social	Possuir capacidade de trabalhar em equipe	Com habilidade	Saber posicionar-se em face ao momento social vigente e saber interagir com todos os envolvidos
Relacionamento Político	Conhecer os movimentos políticos e seus atores	Com perspicácia e habilidade	Saber conciliar todos os saberes anteriores e coloca-los em prol do trabalho político
Network	Possuir uma rede de amigos e colaboradores entre os colegas de trabalho e demais envolvidos no processo	Com maior sociabilidade e trato com as pessoas	Saber utilizar-se da rede em prol da realização de um trabalho de qualidade

Fonte: Brandão e Bahry (2005)

A partir das informações do quadro 7, então, averiguou-se as principais competências que devem ser apresentadas por um Assessor Parlamentar da PMMG e as descrições das mesmas. Elas devem servir de base para as descrições dessa função no corpo da PMMG. É importante salientar, por fim, que nenhum entrevistado mencionou que o Assessor Parlamentar da PMMG deveria possuir uma determinada formação (graduação e pós graduação), mas sim as competências que estes deveriam apresentar.

Na próxima seção faz-se as considerações finais do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo descrever as competências do Assessor Parlamentar Militar da PMMG. A escolha do tema deveu-se a , sobretudo a existência do profissional e simultânea inexistência da descrição formal das atribuições e competências destes, no âmbito da PMMG.

Essa constatação motivou este estudo em função do que vem sendo discutido, nos meios acadêmico e organizacional, sobre a busca da excelência pelas organizações. Os estudos científicos mostram que as organizações estão investindo no desenvolvimento de competências qualificadas como essenciais para o sucesso e sustentabilidade organizacional. Tais competências devem ter relação direta com o negócio ou objetivos estratégicos da instituição.

No contexto da Assembléia Legislativa, acredita-se que os Assessores Parlamentares são os profissionais que atuam diretamente nos objetivos institucionais por desempenharem suas atribuições junto aos Deputados Estaduais no exercício das funções de legislar sobre os diversos assuntos que envolvem o dia a dia das pessoas nos campos econômico, social e ambiental, de representar a sociedade em geral e de fiscalizar os atos do Poder Executivo na execução das políticas públicas e uso dos recursos e bens públicos.

Com a realização da pesquisa de campo (entrevistas com assessores parlamentares da ALMG e assessores institucionais da PMMG e observação direta no dia a dia do trabalho como assessor parlamentar militar da PMMG), identificou-se as atividades desenvolvidas pelo assessor parlamentar, descreveu-se, de forma empírica, as suas atribuições e, por fim, descreveu-se as competências requeridas para esse grupo de servidores. O referencial teórico indicou que devem ser desenvolvidas competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – que agreguem valor tanto à pessoa, como à organização, ou seja, competências que possam efetivamente contribuir para o negócio ou missão institucional. Estudiosos como Le Boterf (2003), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001), Brandão (2004), Dutra (2008), dentre outros, mostram que esse é o caminho a seguir.

Nesse sentido, a descrição das competências do Assessor Parlamentar Militar constitui-se importante passo para estimular discussões internas sobre a importância do

investimento nesse grupo de profissionais – que já existem na instituição -, de modo que estes consigam prestar um serviço público de qualidade alinhado ao cumprimento da missão organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais.

Há que se atentar para a necessidade de planejamento e desenvolvimento de ações de aprimoramento profissional dos Assessores Parlamentares Militares, adequadas às necessidades desses servidores e às estratégias e objetivos institucionais. Verifica-se que, a partir do trabalho desempenhado pelo aluno na instituição, não há capacitação na PMMG voltada para este tipo de profissional.

Como visto, a atuação dos assessores parlamentares militares requer conhecimentos amplos e diversificados, de natureza complexa, indicando necessidade de atualização e aprendizagem contínuas. Pode-se dizer que, os assessores parlamentares militares são um dos atores que exercem grande influência na tomada de decisões dos deputados. Subsidiarão decisões que afetam a qualidade de vida das pessoas e os aspectos econômicos, sociais e ambientais da instituição. Portanto, nesse campo de trabalho não deve haver lugar para amadores.

A principal limitação do estudo foi a inexistência, na Assembléia Legislativa e Câmara Municipal de Belo Horizonte, de documentos e referências institucionais sobre as atribuições dos Assessores Parlamentares. Também na Polícia Militar não foram encontrados trabalhos que abordassem a importância na identificação destas competências na instituição.

Essas limitações, entretanto, remetem à importância deste trabalho para aprofundamento e estudos posteriores, inclusive vêm ao encontro do colocado por Gil (2007), que diz que a pesquisa exploratória se constitui em uma primeira etapa para uma investigação mais ampla.

Por essa razão, faz-se as seguintes sugestões:

- aprofundamento do estudo para a definição e descrição das atribuições do Assessor Parlamentar Militar;
- criação de uma comissão para que seja elaborado o perfil para a ocupação do cargo de Assessor Parlamentar Militar, de acordo com as atribuições e competências

levantadas por este estudo, e verificação se há outras atribuições e competências não especificadas por esse;

- elaboração de instrumentos específicos para identificar possíveis deficiências individuais dos Assessores Parlamentares Militares que podem ser supridas com eventos de capacitação e atualização profissional;

- ampliação do estudo junto a outros profissionais da Assembléia Legislativa de Belo Horizonte, com vistas a subsidiar a gestão de desempenho e outros processos afetos à gestão de pessoas e ao desempenho organizacional;

- apoio para a elaboração de planos de desenvolvimento individual, considerando as atividades desenvolvidas pelo Assessor Parlamentar;

- elaboração de programas de capacitação e atualização profissional junto aos diversos cursos de formação da instituição com temas específicos para os Assessores Parlamentares, considerando os objetivos institucionais da Assembléia Legislativa de Minas Gerais.

Acredita-se que, a busca do desenvolvimento de competências dos Assessores Parlamentares Militares da PMMG irá proporcionar a melhoria contínua do assessoramento direto ao Comando Geral. Este fator, juntamente com a busca de resultados institucionais mais efetivos fará com que haja ganhos para a própria PMMG, que deverá prestar serviços de melhor qualidade à Comunidade de nossa cidade e estado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Maria dos Remédios Santos, Competências do Assessor Parlamentar da Câmara Legislativa do Distrito Federal – 2009, Trabalho monográfico apresentado como requisito para a conclusão do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão da Educação Corporativa. Brasília-DF, 2009.

ANGHINONI, Ediane Márcia Lazzari, A Importância Estratégica do Conhecimento nos diferentes níveis organizacionais em empresas do agronegócio de Rondonópolis, Monografia apresentada à disciplina de Estágio IV, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, do Curso de Administração com habilitação em Comércio Exterior da Faculdade do Sul de Mato Grosso. Rondonópolis-MT – 2005.

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

BERTON Adriana, Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, sob o enfoque da velha economia institucional em empresas familiares – 2016, Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Controladoria e Gestão Empresarial. Ijuí-RS, 2016.

BONAFIN, Leandro Marcos, A Gestão do Conhecimento como fator contribuinte para o alcance dos objetivos estratégicos nas Organizações modernas, Monografia apresentada como critério parcial de conclusão do curso de Pós-Graduação “*lato sensu*”: Especialização MBA em Gestão Empresarial: Finanças e Controladoria. São Paulo-SP – 2010.

BOURDIEU, P. F. O campo político. Tradução de André Villalobos. Brasília, Revista Brasileira de Ciência Política, nº 5. janeiro-julho de 2011, pp. 193-216. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcpol/n5/a08n5.pdf>> Acesso em: 10 outubro 2016.

BRASIL. Mesa da Câmara dos Deputados – 54ª Legislatura – 4ª Sessão Legislativa – Manual do Gabinete Parlamentar. Brasília-DF, 2014.

FERNANDES, Sérgio Henrique Soares. Fundamentos de Planejamento Prospectivo aplicados à Polícia Militar – Rio de Janeiro: Agência 2ª Comunicação, 2016.

JÚNIOR, Nivaldo Adão Ferreira, Processo Legislativo e Lobby: estudo da percepção institucional dos agentes de Lobby pela Câmara dos Deputados e graus de colaboratividade - Artigo produzido para sua apresentação no 10º Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política, realizado entre os dias 30 de agosto e 02 de setembro de 2016, em Belo Horizonte, Minas Gerais.

LOPES, Ricardo de Moura, O Desafio de Um Novo Paradigma como Alternativa Estratégica para Implantação na Câmara dos Deputados, Monografia apresentada como pré-requisito para a conclusão do Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial, com vistas a obtenção do Grau de Especialista. Brasília-DF – 2002.

MARTINS, José do Nascimento Rêgo, Monografia Assessoria Parlamentar da Polícia Militar: Análise de sua atuação institucional dentro do Congresso Nacional, 2008, Monografia

apresentada para aprovação no curso de pós-graduação *lato sensu* em Ciência Política realizado pela Universidade do Legislativo Brasileiro e Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS como requisito para obtenção do título de Especialista em Ciência Política. Brasília-DF, 2008.

MATOS Roberta de Souza, Práticas de Gestão do Conhecimento presentes no Departamento de Compras da UFSC – 2016, Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, 2016.

MENDES, Rodrigo de Faria, Análise do papel da Assessoria Institucional da Polícia Militar de Minas Gerais, 2008, Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP I – 2008) da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública. Belo Horizonte - MG, 2008.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Resolução 3612, de 29 de agosto de 2001, cria a Assessoria Institucional na PMMG.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Resolução 4502, de 30 de setembro de 2016, cria a Assessoria de Relações Institucionais na PMMG.

OLIVEIRA, Renato Lima de. Como Implantar uma Assessoria Parlamentar em Agências Reguladoras. Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. Brasília 2005. Disponível em http://www.sinagencias.org.br/conteudo_arquivo/290906_FA9442.pdf
Acesso em 02/11/2016 às 19:00h,

SILVA, Eduardo Ângelo Gomes da, A atividade política na gestão do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais: Assessoria Parlamentar: Atuação do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais junto ao Poder Legislativo na busca da otimização da gestão estratégica – 2016, Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais, em parceria com a Escola de Governo – Professor Paulo Neves de Carvalho, como requisito parcial para obtenção de título de Especialista em Gestão Estratégica e Políticas Públicas. Belo Horizonte - MG, 2016.

THIRY-CHERQUES, H.R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. Rio de Janeiro. Revista de Administração Pública 40(1):27-55, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a03.pdf>> Acesso em: 15 outubro 2016.

APÊNDICE – I – Roteiro de Entrevistas para os Assessores

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ASSESSORES MILITARES

Prezado Senhor,
 Como aluno do Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, estou realizando uma pesquisa cujo tema é: **O ASSESSOR PARLAMENTAR DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: Análise do Perfil e das Competências.**

Assim, este questionário tem por objetivo embasar trabalho de pesquisa sobre o tema proposto.

Para tanto, solicito que V. Sa., por gentileza, leia as questões e expresse sua opinião sobre os questionamentos seguintes, de modo a tornar a pesquisa o mais próxima possível da realidade.

Não é necessário que V. Sa. se identifique ao preencher o questionário. Os resultados da pesquisa serão apresentados em seu conjunto e não de maneira individualizada.

Obrigado pela colaboração!

Marcos Magno G. Vieira – 2º Ten PM

1 – Por quanto tempo o Senhor, foi Assessor de Relações Institucionais da PMMG? (Especificar o número de anos e meses).

2 – O Senhor, enquanto Assessor Institucional, alguma vez sentiu a necessidade de um profissional que atuasse diretamente nas casas legislativas? Por favor, explique a sua resposta.

3 – Sabendo-se que *Conhecimento* significa: Compreensão de Conceitos e Técnicas. É o saber fazer. Na sua opinião, quais seriam os *Conhecimentos* necessários para um Assessor Parlamentar Militar?

4 – Sabendo-se que *Habilidade* significa: Aptidão e capacidade de realizar. É o poder fazer. Na sua opinião, quais seriam as *Habilidades* necessárias para um Assessor Parlamentar Militar?

5 – Sabendo-se que *Atitude* significa: Postura e o modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer. Na sua opinião, quais seriam as *Atitudes* necessárias para um Assessor Parlamentar Militar?

6 – A *Rede social de um Assessor* é aquela rede formada pelas suas relações com outros dentro de seu ambiente de trabalho nas casas legislativas. Quais deveriam ser, na sua opinião, as características essenciais desta rede? E quem deveria fazer parte desta rede?

7 – Na sua opinião, quais deveriam ser os assuntos a serem acompanhados pelo Assessor Parlamentar Militar juntos as casas legislativas?

8 – E com qual periodicidade?

9 – Na opinião de V.Sa., ao se selecionar um militar para atuar como Assessor Parlamentar Militar, quais seriam as características que seriam determinantes para que um candidato não seja selecionado?

10 – Quais outras informações gostaria de acrescentar?

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ASSESSORES PARLAMENTARES

Prezado Senhor (a),

Como aluno do Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, estou realizando uma pesquisa cujo tema é: **O ASSESSOR PARLAMENTAR DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: Análise do Perfil e das Competências.**

Assim, este questionário tem por objetivo embasar trabalho de pesquisa sobre o tema proposto.

Para tanto, solicito que V. Sa., por gentileza, leia as questões e expresse sua opinião sobre os questionamentos seguintes, de modo a tornar a pesquisa o mais próximo possível da realidade.

Não é necessário que V. Sa. se identifique ao preencher o questionário. Os resultados da pesquisa serão apresentados em seu conjunto e não de maneira individualizada.

Obrigado pela colaboração!

Marcos Magno G. Vieira – 2º Ten PM

1 – Qual a função do Senhor (a) na Assembléia Legislativa e ou Câmara Municipal de Belo Horizonte? Há quanto tempo exerce tal atividade? (Especificar o número de anos e meses).

2 – O Senhor (a) conhece, ou sabe dizer algo sobre o trabalho desenvolvido por um Assessor Parlamentar? Por favor, explique a sua resposta.

3 – Sabendo-se que *Conhecimento* significa: Compreensão de Conceitos e Técnicas. É o saber fazer. Na sua opinião, quais seriam os *Conhecimentos* necessários para um Assessor Parlamentar Militar?

4 – Sabendo-se que *Habilidade* significa: Aptidão e capacidade de realizar. É o poder fazer. Na sua opinião, quais seriam as *Habilidades* necessárias para um Assessor Parlamentar Militar?

5 – Sabendo-se que *Atitude* significa: Postura e o modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer. Na sua opinião, quais seriam as *Atitudes* necessárias para um Assessor Parlamentar Militar?

6 – *Rede social* é aquela rede formada pelas relações do Assessor com outros dentro de um ambiente de trabalho. Quais deveriam ser, na sua opinião, as características essenciais desta rede?

7 – Na sua opinião, quais deveriam ser os assuntos a serem acompanhados pelo Assessor Parlamentar Militar?

8 – E com qual periodicidade?

9 – Na opinião de V.Sa., quais seriam as características que seriam determinantes para que um candidato não seja selecionado para trabalhar como Assessor Parlamentar?

10 – Quais outras informações gostaria de acrescentar?

APÊNDICE II -- Forma de funcionamento da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais (ALMG)

Conforme prevê a Constituição Estadual (MINAS GERAIS, 1989), a Assembleia Legislativa do estado de Minas Gerais (ALMG) é o parlamento do Estado e exerce o Poder Legislativo desenvolvendo a atividades de produção legislativa por meio da atuação de seus deputados, sendo 77 ao todo. Estes são eleitos pelo voto direto e são, organizados na ALMG em bancadas partidárias e comissões permanentes e temporárias, de acordo com as atribuições previstas no Regimento Interno da ALMG. Sendo o Poder Legislativo entendido como o mais transparente dos poderes, e fundamental para a democracia, conforme apresentado por Queiroz (2006, p.12):

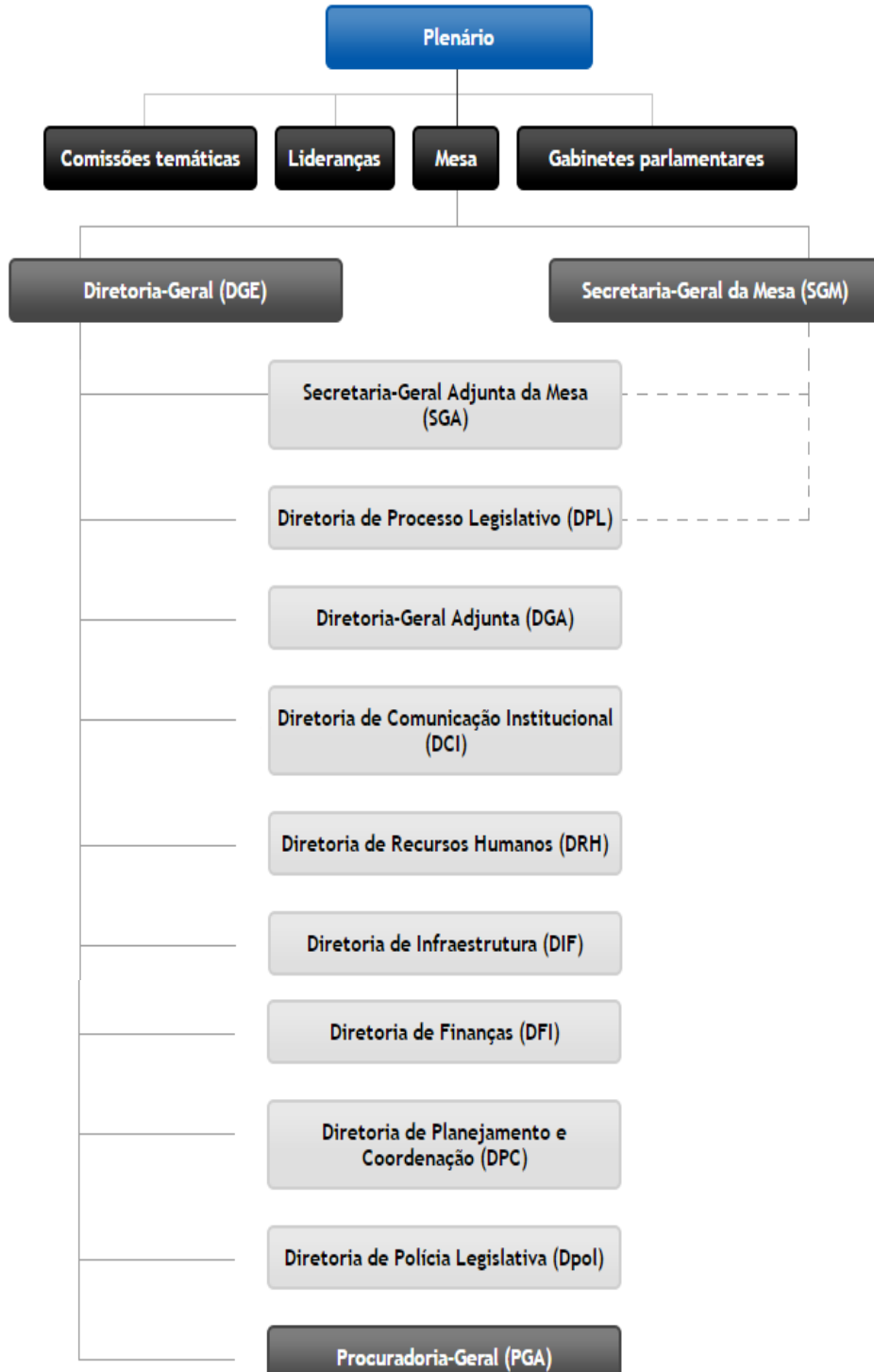
O Poder Legislativo, o mais transparente dos poderes, exerce um papel fundamental na democracia, seja representando o povo e os estados, seja compartilhando com o Poder Executivo a formulação e aprovação das políticas públicas, seja mediando conflitos sociais, seja na fiscalização da aplicação dos recursos públicos.

O Poder legislativo Mineiro possui atribuições gerais e privativas. Nas gerais (artigo 61 da CEMG) está a elaboração de leis estaduais, com a sanção do governador do Estado, além de emendas à Constituição do Estado. Nas atribuições privativas encontram-se as relacionadas a assuntos internos a casa legislativa, como produção do regimento interno que constam na Constituição do Estado (artigo 62 da CEMG).

A ALMG estrutura-se conforme organograma:

Fig

Minas Gerais



Fonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas

Legenda:

———— Subordinação administrativa

- - - Subordinação técnica

Cada uma dessas estruturas possui função específica que passa a ser detalhada conforme se apresenta:

Plenário: É órgão máximo da Assembleia Legislativa, formado pela reunião dos deputados, que nele discutem e votam as matérias sujeitas a sua apreciação. Por extensão, é também o nome dado ao local onde os deputados se reúnem.

Comissões Temáticas: São os grupos formados por deputados para estudar e dar pareceres sobre as proposições, dentro de sua área de competência. É permanente quando integra a estrutura institucional da Casa e temporária quando criada para apreciar assunto específico de interesse público ou representar a ALMG.

Lideranças: Os Líderes são os deputados indicado por bancada, por bloco parlamentar, pelo Governo do Estado, pela Maioria ou pela Minoria para fazer a intermediação do grupo que representa com os órgãos da ALMG. Os líderes também atuam como porta-vozes dos seus grupos.

Mesa da Assembleia: É responsável por dirigir os trabalhos legislativos. Ela funciona como uma comissão executiva e é formada pelo presidente da ALMG, três vice-presidentes e três secretários, com mandatos de dois anos. Algumas das principais funções da mesa da Assembleia são: orientar os serviços administrativos; definir limites e competências para ordenar despesas; nomear, promover, exonerar e aposentar o servidor; promulgar emendas à Constituição; e conceder licenças ao governador. As principais atribuições da Mesa estão dispostas nos artigos 74 e 79 do Regimento Interno da ALMG.

Gabinetes parlamentares: Os gabinetes são o conjunto dos auxiliares ou colaboradores imediatos de um parlamentar e também o espaço físico onde ele exerce suas funções.

Diretoria Geral: Responsável por planejar, coordenar, orientar, dirigir e controlar todas as atividades administrativas da Secretaria da Assembleia.

Secretaria Geral da Mesa: Encarregada de assessorar a Mesa, o Plenário e as comissões da Assembleia no processo legislativo quanto a este e às atividades político-parlamentares; coordenar e orientar o trabalho técnico da Diretoria de Processo Legislativo.

Secretaria Geral-Adjunta da Mesa: Encarregada de propor e gerir ações estratégicas destinadas a aprimorar o suporte aos deputados no exercício de suas funções político-parlamentares; Promover ações de integração entre os órgãos da estrutura administrativa da Assembleia e os gabinetes parlamentares, no âmbito das atividades atinentes ao processo legislativo; Coordenar ações para o aprimoramento da gestão de informações e dos recursos tecnológicos atinentes ao processo legislativo, em parceria com os demais órgãos da Assembleia; Prestar suporte às atividades de assessoramento à Mesa e ao processo legislativo; Auxiliar o secretário-geral da Mesa no aprimoramento dos processos de trabalho do gabinete da Secretaria - Geral da Mesa; Exercer as atribuições delegadas pelo secretário-geral da Mesa.

Diretoria de Processo Legislativo: Responsável por gerir as ações estratégicas de suporte temático e processual à Mesa, ao Plenário e às comissões e acompanhar e sistematizar os resultados de projetos e programas de interlocução com a sociedade, de modo a contribuir para que a Assembleia Legislativa desempenhe adequadamente sua missão institucional.

Diretoria Geral Adjunta: Responsável por gerir as ações estratégicas de suporte às atividades institucionais e supervisionar os serviços de proteção, defesa e orientação do consumidor, de modo a contribuir para que a Assembleia Legislativa desempenhe adequadamente sua missão institucional.

Diretoria de Recursos Humanos: Responsável por gerir, no nível estratégico, as ações de recursos humanos e de assistência à saúde do servidor, de modo a contribuir para que a Assembleia Legislativa desempenhe adequadamente sua missão institucional.

Diretoria de Infraestrutura: Responsável por gerir as ações estratégicas de controle patrimonial, suprimento e apoio logístico, de modo a contribuir para que a Assembleia Legislativa desempenhe adequadamente sua missão institucional.

Diretoria de Finanças: Responsável por gerir as ações estratégicas de finanças, de modo a contribuir para que a Assembleia Legislativa desempenhe adequadamente sua missão institucional.

Diretoria de Planejamento e Coordenação: Responsável por gerir as ações de planejamento e gestão estratégicas, de sistemas de informação, de sistematização e normatização de procedimentos administrativos, de modo a contribuir para que a Assembleia Legislativa desempenhe adequadamente sua missão institucional.

Diretoria de Polícia Legislativa: Responsável por gerir, no nível estratégico, as ações de policiamento, segurança e vigilância, de modo a contribuir para que a Assembleia Legislativa desempenhe adequadamente sua missão institucional.

Procuradoria Geral: Responsável por prestar consultoria jurídica à Assembleia Legislativa e representá-la judicial e extrajudicialmente, de modo a contribuir para que a Assembleia Legislativa desempenhe adequadamente sua missão institucional.

O conhecimento da estrutura organizacional da Casa Legislativa a qual se pretende trabalhar com *lobby* é primordial. Tal conhecimento permite ao assessor parlamentar identificar em quais setores da estrutura organizacional da ALMG se pode realizar pressão, bem como o trabalho próximo desses atores permite facilitar o trânsito dos assessores parlamentares facilitando o acesso aos deputados e a informações sobre as proposições.

O processo legislativo e o Regimento Interno da ALMG

A Constituição Estadual de Minas Gerais, no Capítulo II (Da Organização dos Poderes), Seção I (Do Poder Legislativo), Subseção V, do artigo 63 ao artigo 72, trata sobre o processo legislativo no Estado de Minas Gerais.

Conforme previsto no caput do artigo 63, o processo legislativo compreende a elaboração de emendas à Constituição, leis complementares, leis ordinárias, leis delegadas e resoluções. Cada proposição, antes de ser transformada em norma jurídica, segue ritos específicos previstos na Constituição do Estado e no Regimento Interno da ALMG. No Regimento Interno da ALMG, são estabelecidos: a estrutura, composição, atribuições,

funcionamento e as atividades relacionadas ao processo legislativo mineiro. Assim, o trabalho do assessor parlamentar passar por conhecer e dominar as regras previstas no Regimento Interno da ALMG, para que ele atue mais efetivamente junto ao legislativo mineiro.

Para o aperfeiçoamento do processo legislativo, é fundamental que grupos de interesse e de pressão conheçam a fundo tal instrumento, de forma a definir estratégias específicas e adequadas a cada situação concreta e a melhor forma de atuar, visando à obtenção dos resultados mais favoráveis em face do jogo político, caracterizado pelo interesse das diversas partes envolvidas em torno da aprovação ou não de alguma proposição.

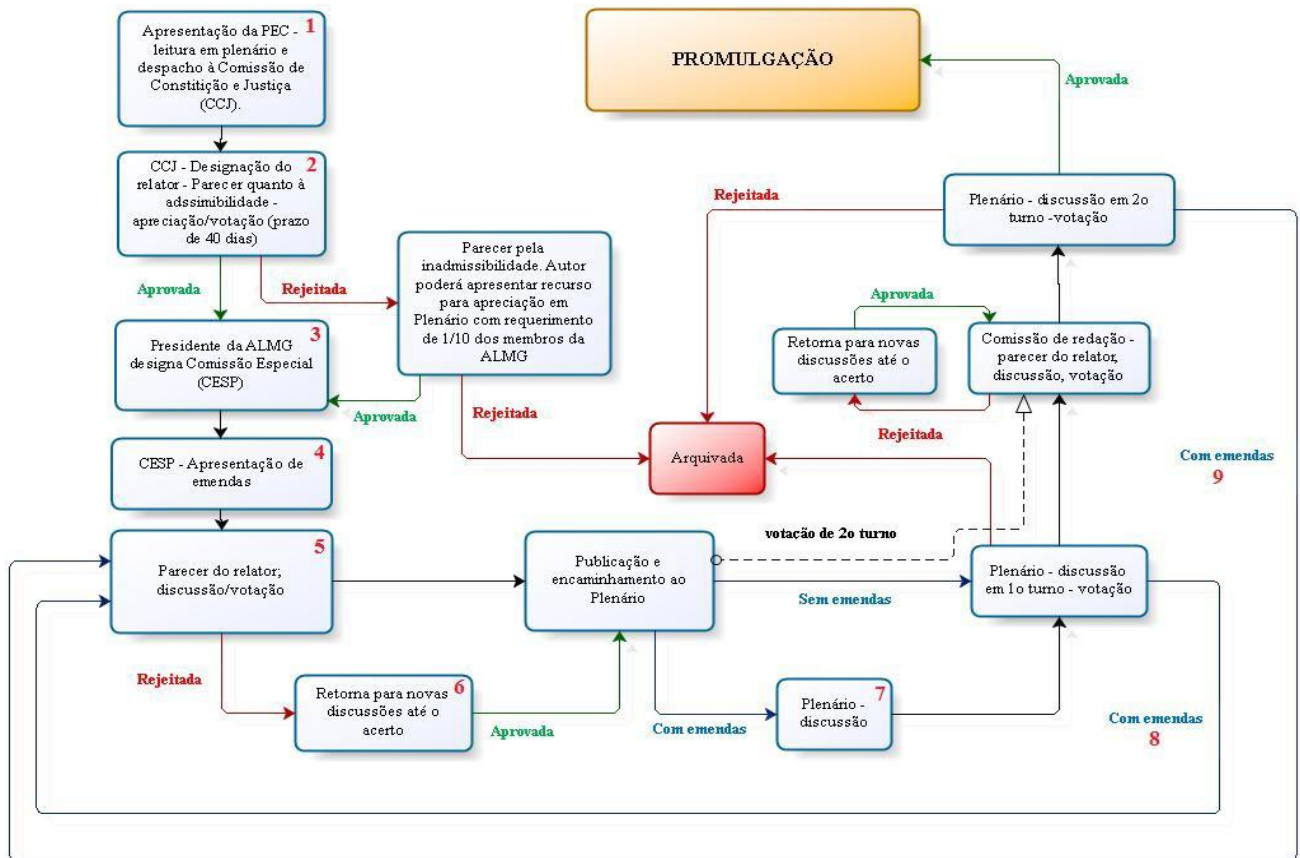
O Regimento Interno da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, aprovado e atualizado por meio da Resolução 5176, de novembro de 1997, contém 319 artigos, cujos assuntos pertinentes ao conhecimento das especificidades do processo legislativo mineiro por profissionais que desejam trabalhar em Assessorias Parlamentares e se especializar na atividade de acompanhamento nessa área.

Tal norma, tal como se apresenta, descreve todo o processo legislativo mineiro. Como se dá os trâmites do processo e todo seu rito e ciclo, desde a apresentação de uma proposição até sua sanção pelo chefe do Executivo.

Apresenta não só os ritos, mas cada fase do processo e qual é a dinâmica na produção de uma lei. Determina as diferenças de ritos e prazos para cada tipo específico de norma a ser criada.

No intuito de simplificar e demonstrar como se dá tal processo, ainda que não seja este o objetivo principal do trabalho, apresentam-se os fluxogramas de produção legislativa. O primeiro fluxo é o de proposta de emenda à constituição estadual.

Figura 3 – Fluxograma de tramitação de Proposta de Emenda à Constituição Estadual (PEC)



Cada fase do fluxo de aprovação de uma Emenda à Constituição Estadual, compreende um momento onde um assessor parlamentar pode atuar com *lobby* institucional no intuito de influenciar os parlamentares e alcançar seus objetivos, como adiante se descreve:

1. Apresentação da PEC – A apresentação da PEC pode-se dar por 1/3 (um terço) dos deputados, pelo Governador e por 100 Câmaras de Vereadores tendo a matéria sido aprovada pela maioria de todas elas; a articulação com os Deputados se mostra necessária para que uma Assessoria Parlamentar consiga mobilizar o número necessário de parlamentares para apresentação;

2. Designação do relator na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ), apreciação e votação – Durante essa fase a atuação da assessoria parlamentar pode se dar influenciando na designação, do relator, de um parlamentar alinhado com os interesses da Instituição, mediante contato com as lideranças partidárias; dado o prazo de 40 dias para apreciação e votação, a Assessoria Parlamentar pode manter contato próximo da relatoria e

dos membros da Comissão, fornecendo subsídios para a elaboração do parecer e compreensão da matéria de forma clara;

3. Designação da Comissão Especial (CESP) – Durante essa fase a atuação da assessoria parlamentar pode se dar influenciando na designação do maior número possível parlamentares que possam apresentar alinhamento com os interesses da Instituição mediante contato com as lideranças partidárias e com o Presidente da ALMG;

4. CESP apresentação das emendas – Durante essa fase a assessoria parlamentar pode procurar os parlamentares aliados e apresentar emendas ao texto no intuito de aprimorá-lo; Essa fase é importante pois nela o assessor parlamentar atua auxiliando os parlamentares a não só compreender de forma técnica o que está sendo proposto, mas auxilia na produção de um texto melhor elaborado e que busque atender as necessidades da Instituição;

5. Parecer do relator, discussão e votação – Durante essa fase a assessoria parlamentar pode atuar ativamente como expositor de motivos em audiências públicas realizadas pela Comissão; Pode-se trabalhar junto ao relator, para que acate emendas mediante apresentação de substitutivos, acate de forma integral ou rejeite a proposta; Pode-se ainda trabalhar junto aos membros da Comissão para que apresentem, durante a discussão, destaques para a votação em separado de uma emenda rejeitada;

6. Discussão para acertos – Durante essa fase, tendo a PEC sido rejeitada pela CESP e voltado para a discussão, pode-se novamente atuar conforme feito na fase anterior buscando aprimorar o texto;

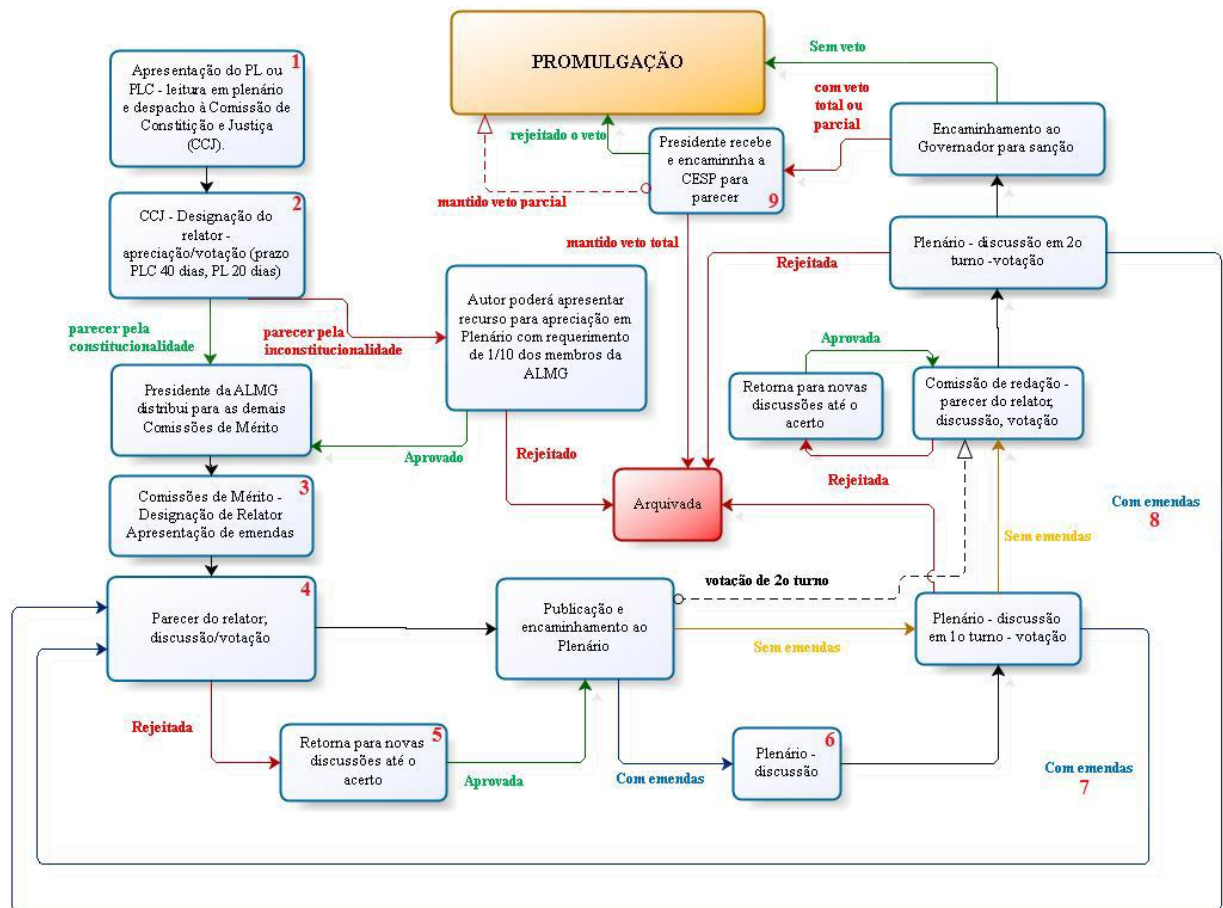
7. Discussão em Plenário – tendo a PEC sido aprovada com emendas, ela vai a discussão em plenário, primeiro para avaliar as emendas, nesta fase a assessoria parlamentar pode atuar buscando influenciar as lideranças para suprimir ou manter aquelas emendas que sejam de seu interesse;

8. Apresentação de emendas na primeira votação do Plenário – Nessa fase os parlamentares podem também apresentar novas emendas ao texto, desta forma, a assessoria parlamentar pode atuar buscando deputados aliados para inserir alguma emenda que a Instituição entenda necessária e que não tenha sido inserida anteriormente; Sendo feito isso, a PEC retorna a CESP para nova avaliação e discussão, repetindo o fluxo a partir da fase 5;

9. Apresentação de emendas na segunda votação do Plenário – Nessa fase os parlamentares ainda podem apresentar novas propostas; Podendo a assessoria parlamentar ainda atuar conforme descrito na fase anterior.

Já o fluxo de tramitação de um projeto de lei e de lei complementar é descrito na figura 4.

Figura 4 – Fluxograma de tramitação de Projeto de Lei e Projeto de Lei complementar



Fonte: Silva (2016)

Para a aprovação de Projeto de Lei e de um Projeto de Lei Complementar, há também os momentos onde um assessor parlamentar pode atuar com *lobby* institucional no intuito de influenciar os parlamentares e alcançar seus objetivos, como adiante se descreve:

1. Apresentação do PL e do PLC – A apresentação de PL e PLC pode-se dar por qualquer deputado, por Comissão, pela Mesa, pelo Governador do Estado, pelo Tribunal de Contas, Tribunal de Justiça e pelos cidadãos; durante essa fase a assessoria parlamentar pode atuar levando aos deputados aliados e Comissões matérias que sejam de interesse da Instituição;

2. Designação do relator na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ), apreciação e votação – Durante essa fase a atuação da assessoria parlamentar pode se dar influenciando na designação, do relator, de um parlamentar alinhado com os interesses da Instituição, mediante contato com as lideranças partidárias; Dado o prazo de 20 dias para apreciação da PL (40 dias para apreciação da PLC) e votação, a Assessoria Parlamentar pode manter contato

próximo da relatoria e dos membros da Comissão, fornecendo subsídios para a elaboração do parecer e compreensão da matéria de forma clara;

3. Distribuição as Comissões de Mérito, designação dos relatores e apresentação de emendas – Durante essa fase a atuação da assessoria parlamentar pode se dar influenciando na designação dos relatores nas Comissões, bem como procurar os parlamentares aliados e apresentar emendas ao texto no intuito de aprimorá-lo;

4. Parecer do relator, discussão e votação – Durante essa fase a assessoria parlamentar pode atuar ativamente como expositor de motivos em audiências públicas realizadas pela Comissão; Pode-se trabalhar junto ao relator, para que acate emendas mediante apresentação de substitutivos, acate de forma integral ou rejeite a proposta; Pode-se ainda trabalhar junto aos membros da Comissão para que apresentem, durante a discussão, destaques para a votação em separado de uma emenda rejeitada;

5. Discussão para acertos – Durante essa fase, tendo o PL (ou o PLC) sido rejeitada por alguma Comissão de Mérito, e voltado para a discussão, pode-se novamente atuar conforme feito na fase anterior buscando aprimorar o texto;

6. Discussão em Plenário – tendo o PL (ou PLC) sido aprovado com emendas nas Comissões de Mérito, ele vai a discussão em plenário, primeiro para avaliar as emendas; Nesta fase a assessoria parlamentar pode atuar buscando influenciar as lideranças para suprimir ou manter aquelas emendas que sejam de seu interesse;

7. Apresentação de emendas na primeira votação do Plenário – Nessa fase os parlamentares podem também apresentar novas emendas ao texto, desta forma, a assessoria parlamentar pode atuar buscando deputados aliados para inserir alguma emenda que a Instituição entenda necessária e que não tenha sido inserida anteriormente; Feito isso, o PL (ou PLC) retorna as Comissões de Mérito, para nova avaliação e discussão, repetindo o fluxo a partir da fase 4;

8. Apresentação de emendas na segunda votação do Plenário – Nessa fase os parlamentares ainda podem apresentar novas propostas; Podendo a assessoria parlamentar ainda atuar conforme descrito na fase anterior;

9. Recebimento após veto do Governador do Estado – Nesta fase, tendo o Governador do Estado vetado total ou parcialmente o PL (ou PLC), este retorna e é encaminhado pelo Presidente da ALMG, a uma Comissão especial que no prazo de 30 dias irá avaliar se mantém ou não o veto; a assessoria parlamentar tem ainda a oportunidade, junto aos deputados alinhados com seus interesses, de atuar com *lobby* institucional.

Assim, identifica-se como se dá a produção legislativa e onde e quando os profissionais que trabalham com *lobby* devem atuar. É imprescindível salientar que o trabalho de uma assessoria parlamentar enriquece a produção legislativa, uma vez que traz a luz para o parlamentar detalhes de matérias que ele desconhece.