FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

COMO A (ALTA) DEPENDÊNCIA DE PROFISSIONAIS REQUISITADOS DE OUTROS ÓRGÃOS INFLUENCIA NA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DO QUADRO PRÓPRIO DA AGU

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

MARCELO REZI CARVALHO

Rio de Janeiro - 2025

MARCELO REZI CARVALHO

COMO A (ALTA) DEPENDÊNCIA DE PROFISSIONAIS REQUISITADOS DE OUTROS ÓRGÃOS INFLUENCIA NA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DO QUADRO PRÓPRIO DA AGU

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Políticas Públicas

Professor Orientador: Dr. Augusto Cesar Silva Sales

Rio de Janeiro

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Carvalho, Marcelo Rezi

Como a (alta) dependência de profissionais requisitados de outros órgãos influencia na motivação e satisfação dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU / Marcelo Rezi Carvalho. – 2025.

93 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Augusto Sales.

Inclui bibliografia.

1. Motivação no trabalho. 2. Satisfação no trabalho. 3. Servidores públicos. 4. Advocacia-Geral da União (Brasil) I. Sales, Augusto. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 350

Elaborada por Maria do Socorro Almeida – CRB-7/4254

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
FOLHA DE APROVAÇÃO

MARCELO REZI CARVALHO

"COMO A (ALTA) DEPENDÊNCIA DE PROFISSIONAIS REQUISITADOS DE OUTROS ÓRGÃOS INFLUENCIA NA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DO QUADRO PRÓPRIO DA AGU".

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA QUE CONFERIU O GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

DATA DA DEFESA: 30/01/2025

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROF. AUGUSTO CESAR SILVA SALES

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. AUGUSTO CESAR SILVA SALES
ORIENTADOR

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. LUIZ GUSTAVO MEDEIROS BARBOSA
MEMBRO INTERNO - FGV

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROFª CLARICE COSTA CALIXTO
MEMBRO EXTERNO - AGU

RIO DE JANEIRO, 30 DE JANEIRO DE 2025.

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. FLAVIO CARVALHO DE VASCONCELOS
DIRETOR

<ASSINADO ELETRONICAMENTE>
PROF. ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR
PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

ESTE É UM TRABALHO ORIGINAL ONDE FOI VERIFICADA A NÃO EXISTÊNCIA DE PLÁGIO E DE UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, NÃO EXPLICITADA, NO CORPO DO TRABALHO ATESTADO PELO ALUNO(A) E ORIENTADOR(A). ESTE DOCUMENTO NÃO CONFERE TÍTULO. PARA TAL DEVERÃO SER CUMPRIDOS OS REQUISITOS DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO.

D4Sign 99bb367a-281a-4e0b-bc57-7fb1ba4bb3c0 - Para confirmar as assinaturas acesse https://secure.d4sign.com.br/verificar
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

Dedico esta dissertação de mestrado à energia infinita do universo, fonte de todas as possibilidades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Sezário e Marlene, por terem plantado em seus filhos, com mãos tão simples, a semente da educação, e por tê-la regado insistentemente, mesmo quando o solo parecia não ser tão fértil.

Agradeço à minha esposa, Camine, pela parceria e compreensão nesta maratona - a primeira de várias outras que virão.

Agradeço também à minha irmã gêmea, Magda, pela inspiração de sempre.

RESUMO

Objetivo – esta pesquisa explora, sob o enfoque da motivação, como a predominância de servidores requisitados de outros órgãos e empresas públicas influencia na motivação e na satisfação dos servidores administrativos do quadro próprio da Advocacia-Geral da União (AGU).

Metodologia – a pesquisa foi realizada sob a ótica de estudo quantitativo, tendo como público-alvo os servidores administrativos do quadro próprio da AGU. Para a coleta de dados foram encaminhados questionários aos servidores, tendo sido obtido um retorno de mais de 19% de respostas.

Resultados – Os resultados demonstraram que os servidores administrativos do quadro próprio da AGU, de maneira geral, não estão motivados nem satisfeitos, especialmente quando instigados a comparar sua situação com a dos profissionais requisitados, identificando uma alta percepção de insatisfação em relação ao futuro.

Aplicabilidade do trabalho – o estudo fornece importantes conclusões e apresenta para os administradores um problema que deve ser enfrentado no dia a dia do órgão, visto que, o fato de ter a maioria dos servidores administrativos do quadro próprio desmotivada e insatisfeita requer a atuação dos gestores no sentido de mitigar essa situação.

Limitações – não foram identificadas limitações nesta pesquisa, visto que o objetivo principal sempre foi o de abordar especificamente o grupo de servidores administrativos do quadro próprio da AGU.

Contribuições para a sociedade – a maior contribuição está justamente no fato de que foi identificado que existe um grupo grande de pessoas qualificadas e competentes que estão trabalhando desmotivadas e insatisfeitas. Ao enfrentar essa questão, e melhorá-la, a gestão da AGU contribuirá para a entrega de melhores serviços para a sociedade em geral.

Originalidade – não foram encontrados trabalhos focados especificamente no estudo da motivação e satisfação desse grupo específico de servidores públicos, formados pelos servidores administrativos do quadro próprio da AGU, o que torna o estudo original e inédito.

Palavras-chave: motivação, satisfação, equidade, servidor administrativo, AGU, quadro próprio, requisitado.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo original

ABSTRACT

Objective – this research explores, from the perspective of motivation, how the predominance of civil servants requested from other public bodies and companies influences the motivation and satisfaction of administrative civil servants within the Office of the Attorney General (AGU).

Methodology – the research was conducted from a quantitative perspective, with the target audience being administrative staff from the AGU. To collect data, questionnaires were sent to the staff, and a response rate of over 19% was obtained.

Results – The results showed that administrative staff from the AGU are generally neither motivated nor satisfied, especially when prompted to compare their situation with that of the professionals in charge, identifying a high perception of dissatisfaction regarding the future.

Applicability of the study – the study provides important conclusions and presents administrators with a problem that must be addressed in the day-to-day operations of the agency, since the fact that most of the administrative staff members are unmotivated and dissatisfied requires action by managers to mitigate this situation.

Limitations – no limitations were identified in this research, since the main objective has always been to specifically address the group of administrative staff members of the AGU.

Contributions to society – the greatest contribution lies precisely in the fact that it was identified that there is a large group of qualified and competent people who are working unmotivated and dissatisfied. By addressing this issue and improving it, the AGU management will be contributing to the delivery of better services to society in general.

Originality – no works were found that focused specifically on the study of motivation and satisfaction of this specific group of public servants, formed by the administrative staff of the AGU, which makes the study original and unprecedented.

Keywords: motivation, satisfaction, equity, administrative staff, AGU, own staff, requested.

Article category: Master's Dissertation/Original article

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGU – Advocacia-Geral da União

CEPH – Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CGAU - Corregedoria-Geral da União

CGU - Consultoria-Geral da União

CSAGU - Conselho Superior da AGU

ESAGU - Escola Superior da AGU

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

PF - Procuradorias Federais nos Estados

PGBC - Procuradoria-Geral do Banco Central

PGF - Procuradoria-Geral Federal

PGFN - Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

PGU - Procuradoria-Geral da União

PRF - Procuradorias Regionais Federais

PRU - Procuradorias Regionais da União

PSF - Procuradorias Seccionais Federais

PSU - Procuradorias Seccionais da União

PU - Procuradorias da União nos Estados

SGA – Secretaria Geral de Administração

SGCS – Secretaria Geral de Consultoria

SGCT – Secretaria Geral de Contencioso

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Origem dos requisitados 20

Figura 2: Organograma da estrutura organizacional da AGU 25

Figura 3: Teoria das Necessidades de Maslow 32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos servidores por idade e tempo total de serviço público 44

Tabela 2: Cruzamento entre as questões 1 e 2 56

Tabela 3: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 1 e 2 57

Tabela 4: Tamanho do Efetio V de Cramér 57

Tabela 5: Cruzamento entre as questões 1 e 5 59

Tabela 6: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 1 e 5 59

Tabela 7: Cruzamento entre as questões 1 e 8 61

Tabela 8: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 1 e 8 60

Tabela 9: Cruzamento entre as questões 2 e 3 63

Tabela 10: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 2 e 3 64

Tabela 11: Cruzamento entre as questões 9 e 10 73

Tabela 12: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 9 e 10 74

Tabela 13: Cruzamento entre as questões 11 e 12 75

Tabela 14: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 11 e 12 75

Tabela 15: Cruzamento entre as questões 14 e 15 77

Tabela 16: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 14 e 15 78

Tabela 17: Cruzamento entre as questões 9 e 16 79

Tabela 18: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 9 e 16 80

Tabela 19: Cruzamento entre as questões 10 e 16 81

Tabela 20: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 10 e 16 81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparação entre a quantidade de servidores da AGU e servidores e empregados requisitados 19
Gráfico 2: Vacâncias dos concursos da carreira administrativa da AGU 28
Gráfico 3: Idade dos pesquisados 41
Gráfico 4: Gênero dos pesquisados 41
Gráfico 5: Nível de Escolaridade dos pesquisados 42
Gráfico 6: Estado civil dos pesquisados 43
Gráfico 7: Tempo de serviço na AGU dos pesquisados 43
Gráfico 8: Tempo total de serviço público dos pesquisados 44
Gráfico 9: Relação tempo de serviço público X idade dos pesquisados 45
Gráfico 10: Respostas em % para a questão 1 47
Gráfico 11: Respostas em % para a questão 2 48
Gráfico 12: Respostas em % para a questão 3 49
Gráfico 13: Respostas em % para a questão 4 50
Gráfico 14: Respostas em % para a questão 5 51
Gráfico 15: Respostas em % para a questão 6 52
Gráfico 16: Respostas em % para a questão 7 53
Gráfico 17: Respostas em % para a questão 8 54
Gráfico 18: Cruzamento entre as questões 1 e 2 58
Gráfico 19: Cruzamento entre as questões 1 e 5 60
Gráfico 20: Cruzamento entre as questões 1 e 8 62
Gráfico 21: Cruzamento entre as questões 2 e 3 64
Gráfico 22: Respostas em % para a questão 9 65
Gráfico 23: Respostas em % para a questão 10 66

Gráfico 24: Respostas em % para a questão 11 67

Gráfico 25: Respostas em % para a questão 12 68

Gráfico 26: Respostas em % para a questão 13 69

Gráfico 27: Respostas em % para a questão 14 70

Gráfico 28: Respostas em % para a questão 15 71

Gráfico 29: Respostas em % para a questão 16 72

Gráfico 30: Cruzamento entre as questões 9 e 10 74

Gráfico 31: Cruzamento entre as questões 11 e 12 76

Gráfico 32: Cruzamento entre as questões 14 e 15 78

Gráfico 33: Cruzamento entre as questões 9 e 16 80

Gráfico 34: Cruzamento entre as questões 10 e 16 82

APÊNDICE

Questionário aplicado 90

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO..... 16
   1.1. Problema de Pesquisa..... 18
   1.2. Objetivos da Pesquisa..... 21
   1.3. Relevância do Estudo..... 21
   1.4. Delimitação do Estudo..... 22
2. A ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO..... 24
      2.1.1. Vacância nos concursos da AGU..... 27
3. REFERENCIAL TEÓRICO..... 30
   3.1. Motivação – definição e algumas teorias..... 30
   3.2. Uso da Escala Likert..... 36
4. PERCURSO METODOLÓGICO..... 38
   4.1. Delineamento Metodológico..... 38
   4.2. População-Alvo..... 38
   4.3. Coleta de Dados..... 39
   4.4. Tratamento dos Dados..... 40
   4.5. Perfil dos Pesquisados..... 40
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES..... 46
   5.1. Equidade..... 46
      5.1.1. Cruzamento de Respostas Relacionadas à Equidade..... 56
   5.2. Motivação..... 65
      5.2.1. Cruzamento de Respostas Relacionadas à Motivação..... 73
6. CONCLUSÕES..... 83
7. REFERÊNCIAS..... 86
   APÊNDICE 90

1. INTRODUÇÃO

A administração pública desempenha um papel fundamental na gestão e na execução de políticas públicas que garantem o funcionamento de serviços essenciais à sociedade. Conforme destaca Bresser-Pereira (1998), o Estado moderno desempenha funções múltiplas, que incluem não apenas o gerenciamento de bens e serviços para o público, mas também a promoção de justiça social e a regulação da economia.

Nesse contexto, a gestão pública deve ser capaz de articular recursos e tomar decisões que promovam o bem-estar coletivo, sempre pautada pelo respeito aos princípios constitucionais da administração pública, quais sejam legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988 (CF/88). (Brasil, 1988).

Para que essa articulação e essa tomada de decisões aconteçam, viabilizando assim a implementação de políticas públicas e promoção do bem-estar social, faz-se necessária e indispensável a atuação dos órgãos públicos.

Por sua vez, os órgãos públicos não funcionam de forma acéfala. São compostos por pessoas que atuam profissionalmente e que fazem se materializar, na prática, através de suas ações, as determinações e os objetivos estabelecidos pela administração pública.

Os servidores públicos são os trabalhadores vinculados a órgãos governamentais, cuja atuação é regida por normas específicas, e que devem assegurar o cumprimento de suas funções de forma imparcial e orientada pelo interesse público.

Assim como qualquer outro trabalhador - esteja ele atuando em empresa privada ou no setor público - o desempenho desses servidores públicos está diretamente ligado a fatores como motivação e satisfação no trabalho, que influenciam tanto a qualidade dos serviços prestados quanto o ambiente organizacional. Servidores motivados tendem a ser mais produtivos e comprometidos com a missão institucional.

Segundo os ensinamentos de Bergamini e Coda (1995), a motivação no trabalho está relacionada a vários fatores, tais como: fatores internos do indivíduo, à organização, ao ambiente externo e às condições do país e do mundo em determinado momento.

Nesse sentido Silva (2008) aponta que a motivação no ambiente de trabalho é um fator crucial para o desempenho individual e coletivo, sendo diretamente responsável por impulsionar a produtividade, o engajamento e a satisfação dos funcionários.

Sob a ótica dos servidores públicos, a equidade no ambiente de trabalho público também é um princípio relevante, pois assegura que os servidores sejam tratados de forma justa e igualitária, independentemente de sua origem, cargo ou função.

No contexto da Advocacia-Geral da União (AGU), observa-se uma característica marcante relacionada à composição de sua força de trabalho administrativa (área-meio): a maioria dos servidores e empregados públicos que atuam na área administrativa da instituição são requisitados de outros órgãos federais e empresas públicas - como será demonstrado no decorrer do trabalho.

Esses números da composição da força de trabalho administrativa evidenciam que, ao longo de sua existência, a AGU preferiu suprir seu quadro funcional administrativo utilizando-se do instrumento da requisição, que, embora legal, já foi alvo de apontamentos em auditorias do Tribunal de Contas da União justamente por sua recorrência e perpetuação.

Assim, a clara predileção da AGU pelo instituto da requisição, ao longo de sua existência, recrutando profissionais que, muitas vezes, realizaram concursos para cargos e atribuições inteiramente distintos dos existentes no órgão, possivelmente tem impacto no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais, o que pode afetar todo o resultado entregue pelo órgão.

Portanto, a escolha desse tema de pesquisa foi orientada pela necessidade de se compreender os efeitos que essa política organizacional tem na motivação e na satisfação dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU.

1.1. Problema de pesquisa

Como a perpetuação da utilização do instrumento da requisição de servidores e empregados públicos, utilizado recorrentemente pela AGU ao longo de sua história, afeta a motivação e satisfação dos servidores do quadro próprio da AGU?

A requisição é o ato irrecusável, em que o agente público requisitado – seja ele servidor público efetivo, empregado público anistiado ou empregado de empresas estatais – passa a ter exercício no órgão ou na entidade requisitante, sem alteração da lotação no órgão ou na entidade de origem.

Na Advocacia-Geral da União, o instituto da requisição foi previsto desde a publicação da Lei Complementar 73, de 1993, a qual instituiu a Lei Orgânica do órgão, dando “vida” efetivamente ao órgão criado pela Constituição Federal de 1988.

> Art. 47. O Advogado-Geral da União pode requisitar servidores dos órgãos ou entidades da Administração Federal, para o desempenho de cargo em comissão ou **atividade outra** na Advocacia-Geral da União, assegurados ao servidor todos os direitos e vantagens a que faz jus no órgão ou entidade de origem, inclusive promoção. (BRASIL, 1993)

Por “atividade outra” entende-se atividades desempenhadas na área administrativa do órgão, já que, quando da sua criação, pela Constituição Federal, houve apenas a previsão de criação dos cargos da área-fim do órgão: Advogado da União e Procurador Federal, ou seja, não houve previsão de criação da carreira administrativa da instituição.

Dados obtidos junto à SGA – Secretaria Geral de Administração da AGU apontam que o órgão conta, atualmente, com aproximadamente 4.287 servidores e empregados públicos em sua força de trabalho na área administrativa. Desse total, cerca de 70% são requisitados de outros órgãos e empresas públicas, enquanto

apenas 30% compõem o quadro próprio da AGU, totalizando algo em torno de 1.296 servidores.

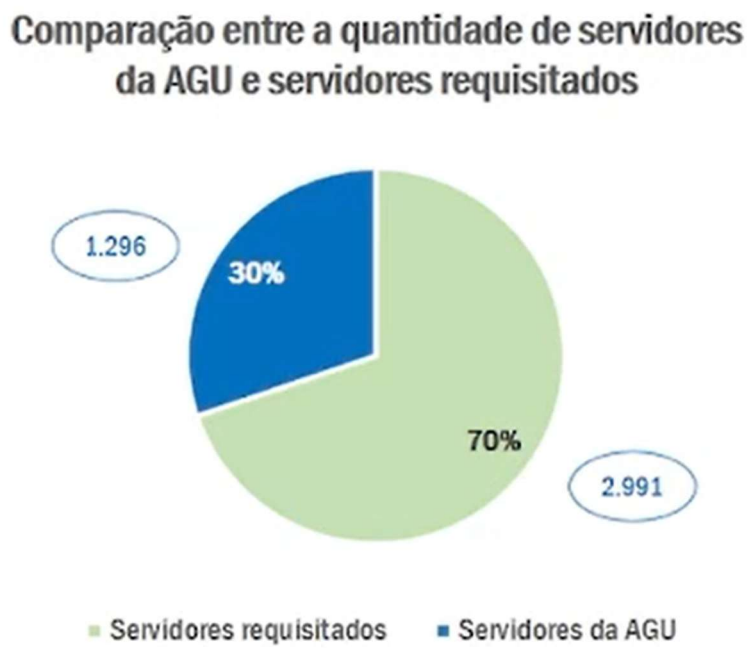

Gráfico 1: Comparação entre a quantidade de servidores da AGU e servidores/empregados requisitados.
Fonte: Secretaria-Geral de Administração – AGU. (2024).

Desse total de profissionais requisitados, mais da metade deles (51%) são oriundos de empresas públicas, que têm suas relações de trabalho regidas pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, diferentemente das regras estabelecidas para os servidores públicos, através do Regime Próprio Estatutário.

Outro dado que merece destaque é a distribuição da origem desses empregados públicos requisitados pela AGU. Como pode ser visto adiante, 76% dos empregados requisitados que estão em exercício na AGU pertencem a apenas uma empresa pública, a INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária.

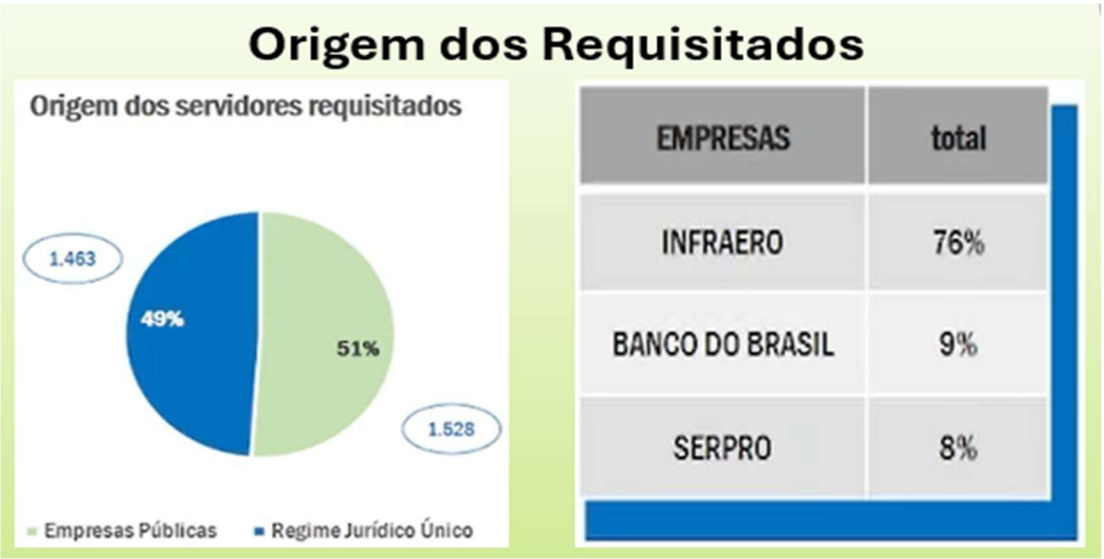

Figura 1: Origem dos Requisitados.
Fonte: Secretaria-Geral de Administração – AGU. (2024).

Ao se fazer um cálculo rápido com base nessas informações, conclui-se que a AGU possui, então, 1.296 servidores administrativos do quadro próprio, regidos pelo Estatuto dos Servidores Públicos, e, aproximadamente, 1.112 empregados da INFRAERO.

Outro ponto de crucial importância a ser tratado quando o assunto é a carreira dos servidores técnicos administrativos da AGU é a diferença salarial que esta classe tem em relação a todos os demais componentes da AGU, sejam os membros (Advogados da União e Procuradores Federais), seja os profissionais requisitados de outros órgãos.

Conforme aponta Cardoso:

> Além da diferença salarial entre os servidores administrativos e membros, a AGU conta com outra disparidade, o alto número de servidores e empregados requisitados de diversos órgãos, com salários desiguais, porém exercendo as mesmas atribuições, a média salarial dos requisitados é de R$ 10.065, enquanto dos servidores administrativos da carreira de nível superior da AGU, é de R$ 5.985, isto é, em torno de 40% superior que dos servidores da carreira da AGU (Portal da Transparência, 2022).

E complementa ainda a autora alegando que essa situação pode desencadear “sentimentos de insatisfação, injustiça e dificuldade de se sentir motivado”. (Cardoso, 2023).

Diante desse contexto, é fundamental compreender como essa predominância maciça de servidores e empregados públicos requisitados de outros órgãos e empresas públicas influencia na (des)motivação dos servidores administrativos concursados da Advocacia-Geral da União (AGU).

1.2. Objetivos da Pesquisa

Este estudo visa investigar como a predominância de servidores requisitados de outros órgãos e empresas públicas influencia na motivação e na satisfação dos servidores administrativos do quadro próprio da Advocacia-Geral da União (AGU).

Como objetivos secundários, o estudo busca avaliar:

1) o nível de motivação/satisfação dos servidores do quadro próprio da AGU em relação ao ambiente de trabalho e às oportunidades de desenvolvimento profissional, levando em consideração a política majoritária de recrutamento utilizada pelo órgão;

2) analisar a percepção dos servidores concursados sobre a equidade e a justiça organizacional, considerando a presença significativa de pessoal externo na instituição.

1.3. Relevância do Estudo

A relevância deste estudo reside na sua contribuição para o entendimento dos impactos da predominância maciça de servidores e empregados públicos requisitados de outros órgãos e empresas públicas na motivação e satisfação dos servidores concursados da Advocacia-Geral da União (AGU).

Ao abordar essa temática, o estudo busca preencher uma lacuna na literatura ao fornecer insights sobre um instrumento legal de recrutamento de pessoal comum em diversas instituições públicas, mas ainda pouco explorado em termos de suas consequências para o ambiente de trabalho e para o desempenho dos servidores que compõem os respectivos quadros próprios.

Do ponto de vista conceitual, o estudo oferece uma oportunidade de aprofundamento nas teorias motivacionais, permitindo uma análise mais refinada dos fatores que influenciam a motivação dos servidores em contextos caracterizados pela heterogeneidade da força de trabalho.

Além disso, ao destacar os desafios enfrentados pelos servidores concursados em um ambiente onde a maioria dos colegas é oriunda de outras instituições, o estudo contribui para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas de coesão e identidade organizacional.

Em termos práticos, os resultados deste estudo podem fornecer subsídios importantes para a formulação de políticas e práticas de gestão de pessoas na AGU e em outras instituições públicas que enfrentam desafios semelhantes.

Ao identificar os fatores que afetam a motivação e satisfação dos servidores concursados, as organizações podem desenvolver estratégias mais eficazes para promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e inclusivo.

Além disso, ao compreender os impactos dessa política de recrutamento na motivação dos servidores do quadro próprio, os gestores podem adotar medidas proativas para mitigar possíveis efeitos negativos e promover uma cultura organizacional mais positiva e engajadora.

Portanto, este estudo é importante não apenas para a área de gestão de pessoas e administração pública, mas também para os gestores e profissionais que buscam aprimorar a eficácia e o bem-estar dos servidores em contextos organizacionais complexos e diversificados.

1.4. Delimitação do Estudo

A delimitação do estudo estará focada especificamente nos servidores administrativos pertencentes ao quadro próprio da Advocacia-Geral da União (AGU), excluindo outras categorias de servidores, como Advogados da União, Procuradores Federais e servidores e empregados públicos requisitados de outros órgãos.

Além disso, será considerado apenas o impacto da predominância de servidores requisitados de outros órgãos e empresas públicas na motivação e satisfação desses servidores administrativos do quadro funcional do órgão.

Não serão abordadas questões relacionadas à eficácia ou eficiência dos serviços prestados pela AGU, nem serão consideradas variáveis externas, como políticas governamentais ou mudanças na legislação, que possam influenciar indiretamente a motivação dos servidores. O estudo também não abordará aspectos específicos dos cargos ou funções desempenhadas pelos servidores, focando exclusivamente nas questões motivacionais decorrentes da política de recrutamento de pessoal através da requisição.

2. A ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO

Criada pela Constituição Federal de 1988, mais precisamente em seu artigo 131, a Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo. (CF, art. 131)

Ao ser criada, a AGU carecia de regulamentação, pois a norma constitucional não tinha aplicabilidade imediata. A regulamentação somente ocorreu através da Lei Complementar n.º 73, de 10 de fevereiro de 1993, que instituiu a “Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União”, dispondo sobre sua organização e funcionamento nos mais diferentes níveis, inclusive administrativo. (Brasil, 1993).

A referida Lei disciplinou a estrutura organizacional da AGU, dispondo sobre sua organização funcional, sua composição, seus órgãos internos, órgãos vinculados, dentre outros.

Ao longo dos anos, a AGU sofreu diversas mudanças em sua estrutura orgânica, absolutamente natural para um órgão que tem mais de 30 anos de existência. A atual estrutura, em outubro de 2024, é a seguinte:

Órgãos de Direção Superior:

- Secretaria Geral de Consultoria (SGCS);

- Secretaria Geral de Contencioso (SGCT);

- Consultoria-Geral da União (CGU);

- Corregedoria-Geral da União (CGAU);

- Procuradoria-Geral da União (PGU);

- Procuradoria-Geral Federal (PGF).

A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e a Procuradoria-Geral do Banco Central (PGBC), embora considerados Órgãos de Direção Superior pela Lei 73/93, eles são apenas vinculados tecnicamente à AGU.

Órgãos de execução:

- Procuradorias Regionais da União (PRU);

- Procuradorias Regionais Federais (PRF);

- Procuradorias da União nos Estados (PU's);

- Procuradorias Federais nos Estados (PF's);

- Procuradorias Seccionais da União (PSU);

- Procuradorias Seccionais Federais (PSF)

Compõem ainda a AGU diversos órgãos de assistência direta e imediata ao Advogado-Geral da União, como a Secretaria Geral de Administração (SGA), por exemplo, além da Escola Superior da AGU (ESAGU) e do Conselho Superior da AGU (CSAGU).

Apresentamos abaixo, na figura 2, o organograma oficial da AGU, disponível no seu site na internet, em outubro de 2024:

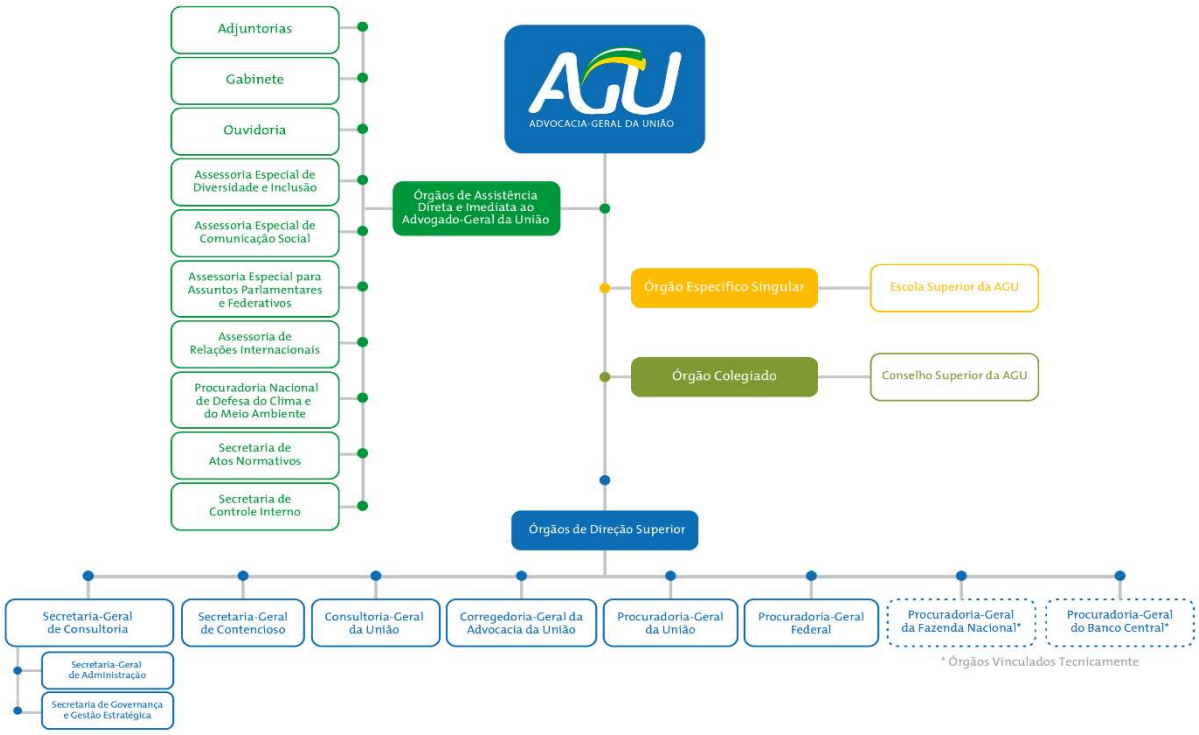

Figura 2: Organograma da estrutura organizacional da AGU.
Fonte: AGU, 2024.

Em relação à sua força de trabalho, quando da sua criação pela Carta Magna, houve previsão de carreira apenas de Advogados da União e Procuradores Federais, componentes da área-fim do órgão. Nenhuma referência se fez à carreira administrativa.

Para que os advogados e procuradores pudessem atender às funções sob sua responsabilidade, foi necessária a requisição de servidores de órgãos diversos do poder público federal (Guedes, 2009). Nesse sentido, foram implantados esforços de servidores requisitados de ministérios, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, de outros Poderes da República, de Estados, Distrito Federal e Municípios. (Valente, 2013).

Desenhou-se, portanto, uma Advocacia-Geral da União composta por dois grupos de servidores: um grupo composto por Advogados da União e Procuradores Federais (daí em diante denominados “membros” da AGU), e servidores administrativos requisitados dos mais diversos órgãos do poder público federal. Esses servidores mantiveram, num primeiro momento, o vínculo com seus órgãos de origem.

Em 2002, o Governo Federal tomou uma importante medida para tentar resolver a situação dos servidores administrativos que estavam requisitados pela AGU. Esses servidores, que desempenhavam funções essenciais para o funcionamento do órgão, enfrentavam uma situação indefinida em termos de carreira e estrutura organizacional: eram originários de outros órgãos, mas estavam já há tempo em exercício na AGU.

Com a publicação da Lei n.º 10.480/2002 (BRASIL, 2002), foi criado o Quadro de Pessoal da AGU. A lei trouxe a opção para que os servidores requisitados que estavam em exercício na AGU naquele momento pudessem optar por ingressar formalmente na carreira da AGU. Essa opção deveria ser feita em um prazo de 30 dias a partir da publicação da lei, permitindo que os servidores regularizassem sua situação funcional de maneira definitiva.

Essa oportunidade oferecida pela legislação foi uma tentativa de mitigar as incertezas enfrentadas por esses servidores, garantindo-lhes a possibilidade de continuidade em uma carreira própria e com maior segurança jurídica dentro da AGU.

Assim, o Quadro de Pessoal da AGU foi inicialmente composto por servidores administrativos até então requisitados de outros órgãos e que, estando em exercício no órgão em 2002, fizeram a opção por ingressarem na carreira própria da AGU.

Em 2005, através da Lei n.º 11.233/2005 (BRASIL, 2005) o Governo Federal criou na AGU os primeiros cargos de nível superior e de provimento efetivo do quadro próprio, quais sejam, Administrador, Estatístico, Contador, Economista e Engenheiro, cargos até então inexistentes na estrutura do órgão.

No ano seguinte, em 2006, a AGU realizou o primeiro grande concurso para o seu quadro próprio. O certame ofertou vagas em todos os Estados brasileiros e as provas ocorreram em todas as capitais.

Desde então, a AGU realizou mais 4 concursos, em 2010, 2014, 2018, e 2024 (este último popularmente chamado de ENEM dos Concursos).

2.1. Vacância nos concursos da AGU

Conforme ensinamentos de Di Pietro (2020), a vacância de cargo é um ato administrativo que destitui o servidor do cargo, emprego ou função.

Ocorre, em outras palavras, quando o servidor deixa o cargo vago, ao ser destituído pelo ato administrativo, independentemente do motivo.

A Lei 8.112/90 define as situações que podem gerar a vacância de um cargo público:

I – exoneração;

II – demissão;

III – promoção

IV – Revogado

V – Revogado

VI – readaptação;

VII – aposentadoria;

VII – posse em outro cargo inacumulável;

IX – falecimento.

Faz-se necessária a diferenciação entre exoneração e demissão. Segundo Bastos (1996) “exoneração é o desligamento do funcionário sem caráter punitivo”. Já a demissão é definida por Acosta (2017) como um tipo de vacância com caráter punitivo que ocorre em decorrência de infração penal ou administrativa, conforme art.132 da Lei 8.112/90. Segundo a autora, a demissão só é aplicada após o devido processo legal, sendo assegurada a ampla defesa e o contraditório.

Dados obtidos junto à Secretaria Geral de Administração (SGA), órgão responsável pelas políticas de pessoal da Advocacia-Geral da União, apontam que a vacância média dos concursos para a área administrativa é de aproximadamente 52%, conforme demonstrado no Gráfico 2, abaixo.

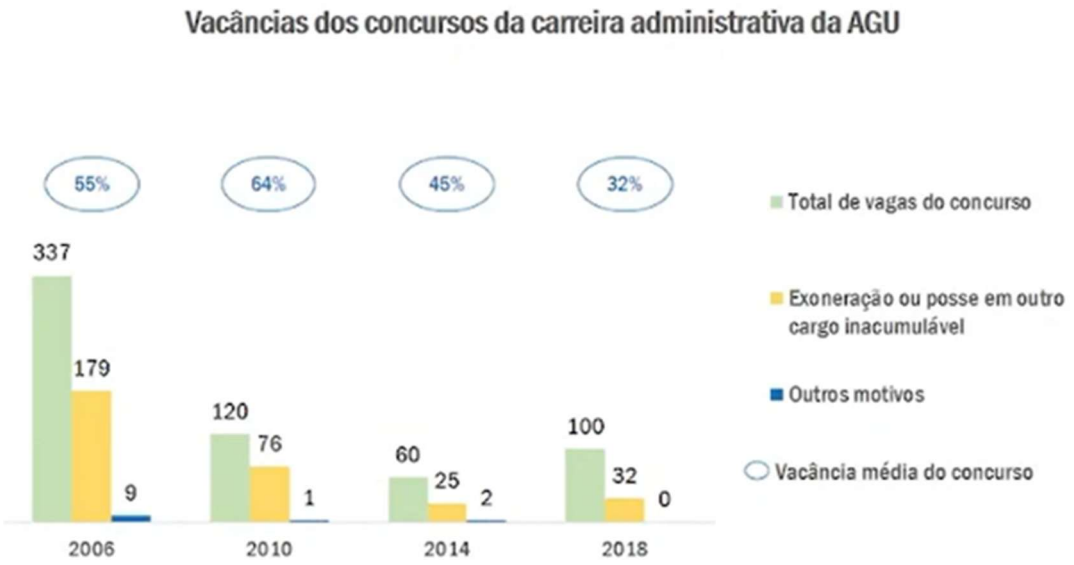

Gráfico 2: Vacâncias dos concursos da carreira administrativa da AGU.
Fonte: Secretaria-Geral de Administração – AGU. (2024).

Com o intuito de exemplificar, no concurso de 2006 foram ofertadas, e preenchidas, 337 vagas. Desse total, 188 servidores que assumiram seus cargos já foram embora da AGU, a maioria para posse em outros concursos, não necessariamente de nível superior.

No concurso de 2010, o índice de vacância é ainda maior, 64%, o que significa dizer que dos 120 servidores que assumiram seus cargos, um total de 77 pessoas já não fazem mais parte do órgão.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão abordados alguns conceitos sobre motivação humana no ambiente organizacional, tema amplamente explorado por inúmeras teorias ao longo do tempo. Serão apresentadas algumas dessas teorias e a explicação do porquê adotamos a Escala Likert para ser usada nesse estudo.

3.1. Motivação – definição e algumas teorias

A motivação é um dos temas centrais nas ciências humanas e organizacionais, permeando estudos sobre o comportamento humano e o empenho necessário para atingir objetivos. Esse interesse pelo tema reflete sua relevância tanto na vida pessoal quanto no contexto organizacional.

Para Tamayo (2005), a motivação é resultado da interação entre fatores pessoais e ambientais, que influenciam a disposição para agir e persistir em determinada tarefa. Ainda, esse processo é fundamental para o desenvolvimento humano, uma vez que o nível de motivação impacta a maneira como as pessoas se dedicam às atividades e se envolvem na busca de metas.

Nesse sentido Robbins (2005) também ressalta que a motivação é resultante da interação do indivíduo com a situação. Assim, segundo o autor, podemos perceber que a motivação de cada um pode sofrer a interferência também de fatores externos, tais como relacionamento com os colegas, reconhecimento por parte das chefias e dos colegas, remuneração, condições de trabalho, entre outros fatores.

Já Robbins (2005) define a motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de uma determinada meta”.

No contexto organizacional, a motivação no ambiente de trabalho se mostra um fator crítico para o desempenho e a produtividade dos funcionários. De acordo com Bergamini (2008), a motivação no trabalho está relacionada ao clima organizacional, ao estilo de liderança e às oportunidades de desenvolvimento profissional que a empresa oferece.

Para Bergue (2010) a motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com

organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor.

Segundo o autor, as características únicas que diferenciam as organizações públicas das privadas influenciam diretamente o comportamento humano. Assim, cabe aos gestores públicos entender e estabelecer a melhor abordagem para compreender o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, além de identificar e aplicar mecanismos de incentivo que possam ser utilizados de forma eficaz.

Ao longo do desenvolvimento do estudo da Administração, tanto privada quanto pública, inúmeros são os exemplos de pesquisas que se dedicaram a compreender a motivação do ser humano. Assim, construiu-se um arcabouço teórico bastante interessante e vasto sobre o assunto, destacando-se as diversas teorias motivacionais estudadas ao longo do tempo, cada uma delas tentando explicar o comportamento motivacional humano frente ao trabalho.

Provavelmente a mais famosa das teorias motivacionais existentes é a Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, na década de 1940.

A Teoria afirma que o comportamento humano é orientado por uma hierarquia de necessidades, a qual é composta por cinco estágios: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. (Robbins, 2005)

Figura 3: Teoria das Necessidades de Maslow.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Como se percebe, a hierarquia das necessidades é disposta em forma de pirâmide, onde as necessidades mais básicas estão na base - necessidades fisiológicas e necessidades de segurança – enquanto as necessidades sociais, de estima e de autorrealização estão dispostas em direção ao topo.

A teoria considera que o indivíduo se move da base em direção ao topo da pirâmide, ou seja, que ele procura satisfazer primeiramente as suas necessidades fisiológicas – que dizem respeito à alimentação, sono, sexo, e outras necessidades do corpo – e depois as necessidades de segurança – proteção contra danos físicos e emocionais, por exemplo.

Segundo Robbins et al. (2011), de acordo com esta teoria, para motivar alguém é preciso saber em que nível de hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Para Bergamini (1997), essa teoria explica de forma didática a maneira como as necessidades influenciam o comportamento humano, destacando que "a busca por autorrealização, situada no topo da hierarquia, é o fator que proporciona um sentido mais profundo para as ações e o comprometimento do indivíduo" (Bergamini, 1997, p. 45).

A Teoria de Maslow enfrenta inúmeras críticas nos tempos atuais. Para Sampaio (2009), o conceito de necessidade desenvolvido por Maslow possivelmente levou alguns autores a afirmarem que a motivação é interna, ou seja, pertence ao mundo íntimo da pessoa; entretanto, há que considerar-se que ela se acha articulada ao mundo exterior (onde se encontram os objetos de satisfação dos desejos) e mediada pela consciência (de si e do outro) e pelas relações sociais, ou seja, não é possível falar-se em gratificação sem considerar a inserção e o relacionamento humano no mundo social.

Inspirado pelo estudo de Maslow, o professor Clay Alderfer formulou a Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC). Robbins (2005) demonstra que esta teoria fez um agrupamento das 5 necessidades de Maslow em apenas 3 categorias:

Necessidades existenciais: incluem as necessidades básicas como as fisiológicas e de segurança, propostas por Maslow;

Necessidades de relacionamento: referentes à manutenção de relações interpessoais;

Necessidades de crescimento: relativas ao desejo de desenvolvimento pessoal.

Assim, a Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), de Alderfer, refina a hierarquia de necessidades de Maslow ao agrupar as necessidades em três categorias principais, permitindo maior flexibilidade na satisfação dessas necessidades no ambiente de trabalho.

Para Robbins (2005), ao contrário da teoria de Maslow, a ERC considera que múltiplas necessidades podem ser atendidas simultaneamente e que, quando uma necessidade superior é frustrada, o indivíduo pode retornar a uma necessidade mais básica.

Segundo Lacombe (2005), essa teoria contribui para uma compreensão mais dinâmica do comportamento humano nas organizações, pois reconhece que as pessoas não seguem uma hierarquia rígida, mas reagem de forma adaptativa às condições do ambiente. Dessa forma, a Teoria ERC oferece uma visão mais flexível e ajustável para a aplicação prática no campo da gestão de pessoas.

Na década de 1960, também influenciado pela Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Douglas McGregor desenvolveu a Teoria X e a Teoria Y, relacionando aspectos de motivação e liderança.

Conforme Maximiano (2012), o pesquisador identificou que existem duas concepções distintas sobre a natureza humana no trabalho: uma visão predominantemente negativa, denominada Teoria X, que reflete os princípios da Administração Científica e pressupõe que os trabalhadores precisam ser rigorosamente controlados e monitorados para garantir produtividade; e, em contraste, uma visão essencialmente positiva, a Teoria Y, alinhada a abordagens mais contemporâneas de gestão, e que sugere que, ao delegar responsabilidade e autoridade aos colaboradores, as organizações podem fomentar uma maior motivação e engajamento, promovendo um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados e envolvidos.

De acordo com Robbins (2005), ao examinar as teorias de Maslow e de McGregor, é possível concluir que a Teoria X assume que os indivíduos são movidos predominantemente por necessidades de níveis básicos e inferiores. Em contrapartida, a Teoria Y sugere que são as necessidades de níveis mais elevados que predominam, como a autorrealização e o reconhecimento (estima), impulsionando comportamentos mais autônomos e proativos no ambiente de trabalho.

Na década de 1960, nos Estados Unidos, Frederick Herzberg publicou um livro apresentando um estudo feito com trabalhadores da indústria de Pittsburg.

Herzberg observou que determinadas situações provocavam, nos trabalhadores, sensações de satisfação e motivação no trabalho. Ao descreverem sensações de satisfação, os trabalhadores mencionavam aspectos intrínsecos, relacionados diretamente ao conteúdo do trabalho, tais como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e as oportunidades de crescimento, o que Herzberg categorizou como fatores motivacionais. (SILVA, 2008; KHOSHNEVIS; TAHMASEBI, 2016).

Em contrapartida, os resultados de sua pesquisa indicaram que, ao expressarem sentimento de insatisfação, os indivíduos referiam-se predominantemente a fatores extrínsecos ao trabalho, denominados pelo autor como fatores de higiene. Esses fatores estão associados ao contexto organizacional e

incluem a política administrativa, supervisão, condições de trabalho e remuneração, além de relacionamentos interpessoais e segurança no emprego. Esses fatores, embora essenciais para evitar a insatisfação, não contribuem para o aumento da motivação. (SILVA, 2008; KHOSHNEVIS; TAHMASEBI, 2016).

Cabe destacar também a Teoria da Equidade, proposta por John Stacey Adams, e que está centrada, segundo Tamayo e Gondim (1996), no conceito de equidade, o qual está relacionado ao modo como as pessoas percebem a justiça no ambiente de trabalho, especialmente na comparação entre os insumos despendidos e os resultados recebidos.

Para Limongi-França e Arellano (2002), insumos incluem todos os aspectos de esforço e competência que o colaborador oferece ao ambiente de trabalho, ao passo que os resultados são definidos pelos ganhos que ele obtém, tanto tangíveis quanto intangíveis, como salário e reconhecimento.

Segundo Vergara (2009), a teoria está centrada em um sistema de recompensa justo, ou seja, no comparativo que o indivíduo realiza do seu trabalho e dos resultados alcançados com os trabalhos e resultados das outras pessoas.

Conforme propõe a teoria, os indivíduos usam quatro pontos de referência para avaliar se os seus esforços e resultados estão em equilíbrio em relação aos esforços e recompensas das outras pessoas. (BERGAMINI, 2008; TAMAYO & GONDIM, 1996; RODRIGUES, 2014):

Auto-interno: a pessoa compara a sua situação atual com uma experiência passada dentro da mesma organização.

Auto-externo: a pessoa compara sua situação atual com experiências passadas em outras organizações onde trabalhou.

Outro-interno: a pessoa compara se as recompensas e condições são proporcionais entre ele e seus colegas na mesma organização.

Outro-externo: a pessoa compara sua situação com a de pessoas de fora da organização que possuem cargos, qualificações ou responsabilidades semelhantes.

Para Robbins (2005), ao fazer estas comparações, ou o indivíduo percebe um estado de equidade, de justiça, quando sente que a relação entre insumos e resultados que recebe é proporcional àquela de seus colegas, ou ele percebe um

estado de injustiça, de iniquidade, quando ele acredita que sua relação de insumos e resultados não é proporcional à dos outros.

A Teoria da Expectativa, criada por Victor Vroom, em 1964, “sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida”. (BERGUE, 2010, p. 33)

Segundo Robbins, 2005, essa teoria enfoca três relações:

Relação esforço-desempenho: a possibilidade, percebida pelo indivíduo, de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;

Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo crê que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado;

Relação recompensa-meta pessoal: o grau em que as recompensas fornecidas pela organização satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre o mesmo.

Assim, conforme Andrade et. al. (2011), a chave para a teoria da expectativa é o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas e, finalmente, entre as recompensas e a satisfação individual da meta.

Conforme muito bem afirmou Klein e Mascarenhas, não há uma teoria única que dê conta da enorme variedade de comportamentos presentes nas organizações. (Frank e Lewis, 2004).

3.2. Uso da Escala Likert

Segundo Joshi et. al. (2015), a escala Likert é um método amplamente utilizado de medição de atitudes em pesquisas sociais, que envolve uma série de itens ou afirmações em que o respondente indica o grau de concordância ou discordância em uma escala ordinal de 5 ou 7 pontos.

Allen e Seaman (2007) complementam indicando a escala Likert para medir as respostas de um entrevistado em uma pesquisa onde se procura quantificar opiniões, atitudes e comportamentos em uma escala ordinal que geralmente vai de concordância total à discordância total.

As principais vantagens das escalas Likert em relação às outras, segundo Mattar (2001), são a simplicidade de construção, o uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final, e a amplitude de respostas permitidas, que apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação. Como desvantagem, por ser uma escala essencialmente ordinal, não permite medir quanto um respondente é mais favorável que outro, nem medir a quantidade de mudança na atitude após a exposição a determinados eventos.

Assim, para mensurar percepções relacionadas à motivação e à equidade, a Escala Likert pode ser adequadamente utilizada devido à sua capacidade de capturar nuances das opiniões e sentimentos dos respondentes.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo tem por finalidade descrever os procedimentos utilizados na execução deste estudo, descrevendo o percurso metodológico que foi seguido para o planejamento, a organização e a execução da pesquisa.

4.1. Delineamento Metodológico

Segundo Gil (2019), a pesquisa é caracterizada como um procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é fornecer respostas adequadas aos problemas identificados. O desenvolvimento de uma pesquisa abrange um conjunto estruturado de etapas, que vai desde a formulação do problema até a análise crítica e a apresentação dos resultados obtidos.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa. Segundo Da Silva e Menezes (2005), a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Os dados primários foram obtidos através da aplicação de um questionário aos participantes. Os dados secundários foram obtidos através de pesquisas em livros, artigos, sites, bancos de dados, documentos internos da AGU, dentre outros.

4.2. População-alvo

Inicialmente, a pesquisa foi planejada para abranger toda a população de servidores administrativos pertencentes ao quadro próprio da Advocacia-Geral da União (AGU). O objetivo era englobar todos os servidores dessa categoria em um estudo abrangente, buscando resultados que pudessem refletir a realidade geral dessa população.

Contudo, durante o planejamento, foi tomada a decisão de excluir dois grupos específicos de servidores da amostra. O primeiro grupo excluído foi composto pelos servidores vinculados à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN). O segundo grupo, por sua vez, incluiu os servidores ligados à Procuradoria-Geral do Banco Central (PGBC).

Essa exclusão foi justificada pelo fato de que, apesar de serem tecnicamente vinculados à AGU, esses órgãos possuem características e funções próprias que poderiam distorcer os resultados pretendidos pela pesquisa. Assim, optou-se por delimitar o estudo apenas aos servidores diretamente integrados ao quadro administrativo da AGU.

Após essa definição, a população-alvo foi estabelecida em 963 servidores administrativos do quadro próprio da AGU, todos considerados aptos a participar da pesquisa.

4.3. Coleta de dados

A coleta de dados para a pesquisa se deu através da aplicação de um questionário online aplicado à população objeto desta pesquisa (Apêndice A).

O questionário foi dividido em três partes: a primeira parte composta de 6 questões, que tinham o intuito de explorar o perfil dos respondentes; a segunda parte, constituído de 8 questões relacionadas à equidade e às questões que necessariamente buscavam instigar algum tipo de comparação para os respondentes; e a terceira parte, composta de 8 questões relacionadas à motivação/satisfação no trabalho.

As pesquisas realizadas por meio de coleta de dados online oferecem diversas vantagens. De acordo com Calliyeris e Las Casas (2012), esse método permite alcançar muitos participantes sem a necessidade de deslocamento físico, reduzindo custos com materiais impressos e facilitando a tabulação dos dados, o que diminui a chance de erros. Além disso, possibilita o foco em populações específicas. No entanto, também apresenta desafios, como menor taxa de retorno dos participantes e a tendência de respostas apenas daqueles que se identificam e se interessam pelo tema pesquisado, o que pode comprometer a representatividade da amostra.

Anteriormente à aplicação do questionário, o mesmo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas - CEPH, conforme Parecer n. P.398.2024, de 05/05/2024.

Antes de responder ao questionário, cada participante teve que assinalar se aceitava ou não o disposto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, elaborado

de acordo com as instruções e modelos disponibilizados pelo CEPH. Ao aceitar, o questionário era disponibilizado automaticamente para preenchimento. Caso contrário, o procedimento era encerrado naquele momento.

O questionário foi distribuído entre os dias 17 de setembro de 2024 e 30 de setembro de 2024, por meio do Qualtrics, uma plataforma de gerenciamento de pesquisas, cujo acesso foi disponibilizado pela Fundação Getúlio Vargas aos seus Mestrandos.

Ao final do período de coleta, foram recebidas 178 respostas, que constituíram a amostra final utilizada para as análises subsequentes.

4.4. Tratamento de dados

Após a coleta dos dados junto à população-alvo, deu-se início ao processo de tratamento dos dados.

Primeiramente será apresentado o perfil dos pesquisados, baseado nas 6 primeiras questões respondidas pelos servidores administrativos do quadro próprio da AGU.

4.4.1. Perfil dos pesquisados

Para conhecer o perfil dos participantes da pesquisa, foram considerados seis quesitos principais. Esses quesitos incluíram aspectos demográficos e profissionais, fundamentais para a caracterização da população.

Os critérios utilizados foram a idade dos respondentes, o gênero, o estado civil, o nível de escolaridade, o tempo de atuação na Advocacia-Geral da União (AGU) e o tempo total de serviço público.

Idade

A faixa etária predominante entre os respondentes é a faixa de 41 a 50 anos, correspondendo por 41% dos pesquisados, seguida da faixa entre 51 a 60 anos, com 24,7%, e pela faixa de 61 anos ou mais, com 19,1% dos pesquisados.

Assim, verifica-se que apenas 15,2% dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU tem menos de 40 anos – servidores concentrados nas faixas de 18 a 30 anos (3,9%) e de 31-40 anos (11,2%).

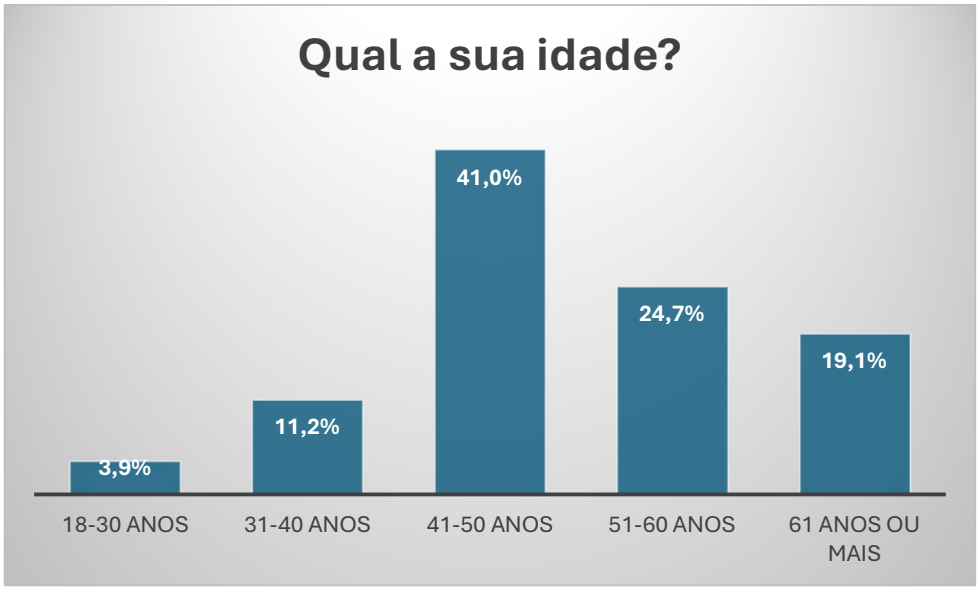

Gráfico 3: Idade dos pesquisados.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Gênero

Dos pesquisados, a maioria declarou-se do gênero masculino (54,5%), enquanto o gênero feminino obteve 44,9%, e outro gênero, 0,6% do total, com 1 resposta.

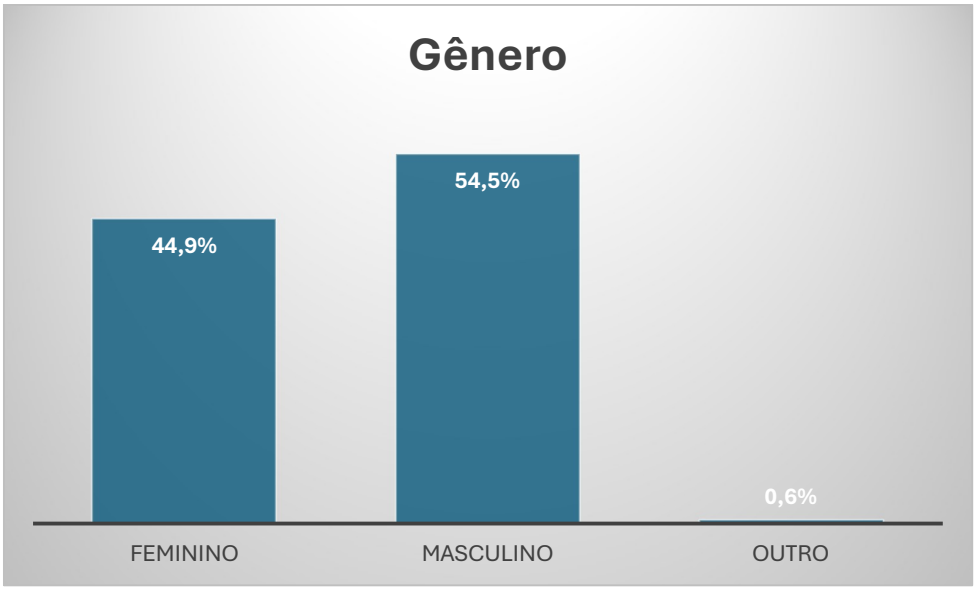

Gráfico 4: Gênero dos pesquisados.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Nível de Escolaridade

Um dado bastante positivo de se observar é que a maioria dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU possui Pós-Graduação – Especialização ou Mestrado. Somando-se as duas faixas, tem-se que 59,6% dos respondentes têm esse nível de escolaridade.

Este dado chama a atenção visto que a AGU não possui um Plano de Cargos próprio (uma reivindicação antiga da classe), e, portanto, não possui nenhum incentivo remuneratório ou de qualquer outra espécie para quem amplia seus estudos além do nível superior.

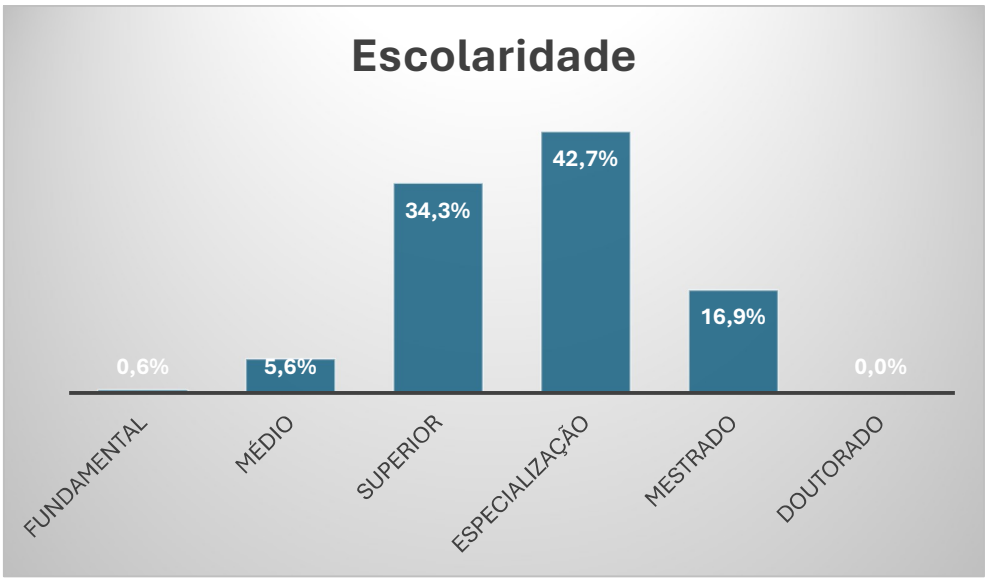

Gráfico 5: Nível de escolaridade dos pesquisados.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Estado Civil

A grande maioria dos pesquisados é casada (55,1%). Se somarmos com aqueles que se declaram em união estável (9,6%), as pessoas que afirmam estar em algum tipo de união chega a 64,70%.

Gráfico 6: Estado civil dos pesquisados.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Tempo de serviço na AGU

Em relação ao tempo de serviço na AGU, verifica-se que a grande maioria (63,50%) têm entre 16 e 30 anos, sendo 35,4% entre 16 e 20 anos, e 28,1% entre 21 e 30 anos.

Essa faixa de tempo entre 16 e 20 anos coincide com o grande concurso que a AGU realizou para a área administrativa em 2006. Foi um concurso que proveu vagas em todos os Estados brasileiros, em diversos cargos de nível superior.

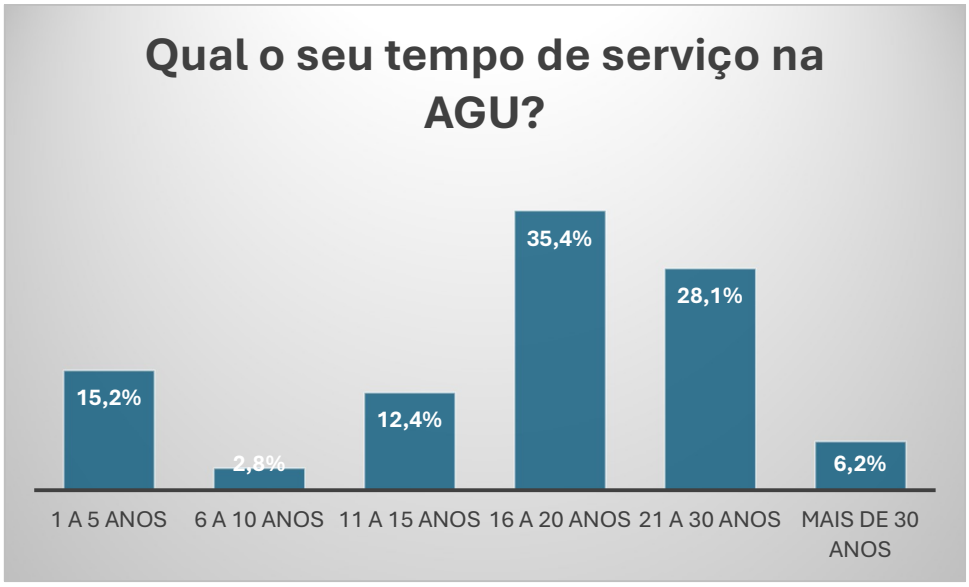

Gráfico 7: Tempo de serviço na AGU dos pesquisados.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Tempo total de serviço público

A partir das respostas obtidas, verificamos que 33,1% dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU tem entre 16 e 20 anos de serviço público, seguidos por 28,1% de servidores que possuem mais de 30 anos de serviço público.

Chama a atenção que apenas 8,4% dos servidores têm menos de 5 anos de serviço público.

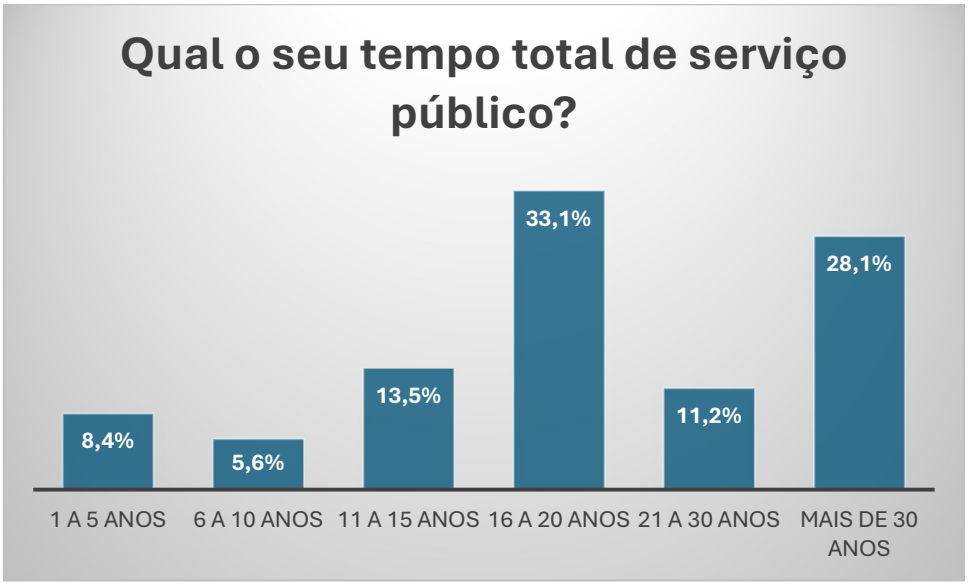

Gráfico 8: Tempo total de serviço público dos pesquisados.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Nesse ponto cabe uma demonstração de como estão distribuídas as faixas de tempo total de serviço público em relação à idade dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU.

	Qual o seu tempo total de serviço público?					
Qual a sua idade?	**1 a 5 anos**	**6 a 10 anos**	**11 a 15 anos**	**16 a 20 anos**	**21 a 30 anos**	**Mais de 30 anos**
18-30 anos	33,33%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
31-40 anos	46,67%	50,00%	25,00%	4,92%	0,00%	0,00%
41-50 anos	13,33%	30,00%	62,50%	73,77%	45,00%	1,92%
51-60 anos	6,67%	0,00%	4,17%	19,67%	50,00%	40,38%
61 anos ou mais	0,00%	0,00%	8,33%	1,64%	5,00%	57,69%
Total de respondentes	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabela 1: Distribuição dos servidores por idade e tempo total de serviço público.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

O destaque fica por conta do dado que aponta que, dos servidores do quadro próprio da AGU que têm mais de 30 anos de serviço, 57,69% estão com 61 anos ou mais de idade.

Essa concentração de servidores nessas faixas de idade e tempo de serviço público é um forte indicativo de que o órgão enfrentará uma grande onda de aposentadorias nos próximos anos. Isso poderá gerar desafios para a gestão da casa, já que esses servidores devem ser substituídos por outros, para a boa continuidade do serviço público prestado pela instituição.

Abaixo a relação gráfica entre o tempo de serviço público e a idade dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU.

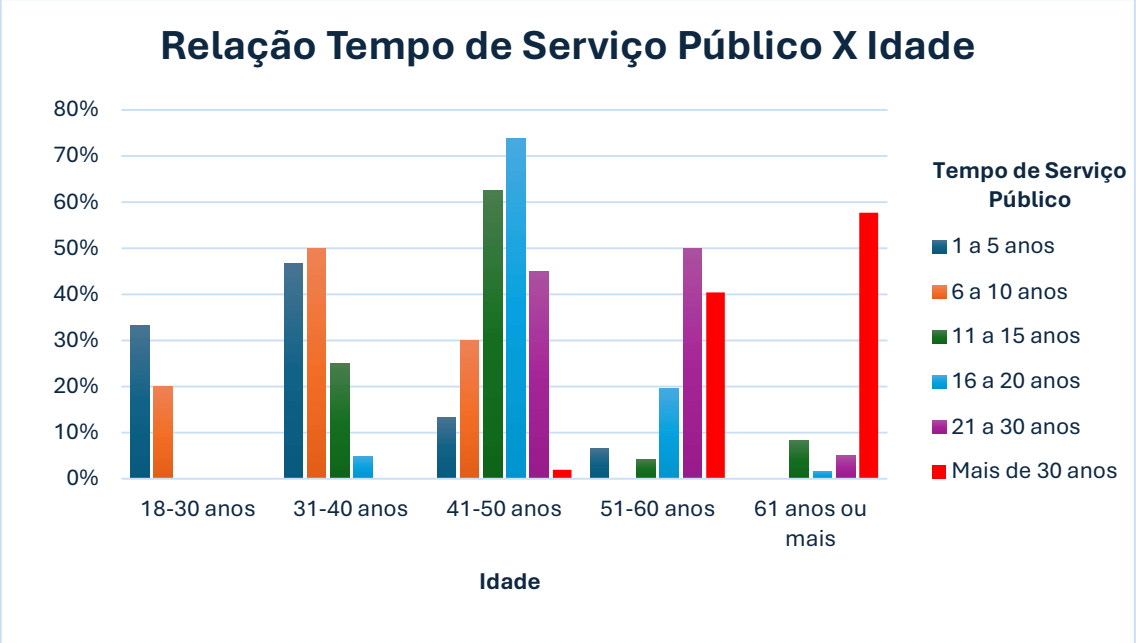

Gráfico 9: Relação tempo de Serviço Público X Idade dos pesquisados.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de adentrarmos especificamente na análise das respostas, necessário se faz explicar que, em uma pesquisa que utiliza a Escala Likert de 5 pontos, que é o nosso caso, pode-se mesclar pontos extremos da escala que refletem posições e respostas no mesmo sentido, variando apenas o grau de intensidade.

Por exemplo, quando o respondente assinala “concordar totalmente” ou “concordar”, ele está mostrando que é favorável àquela questão, em maior ou menor intensidade. É uma resposta positiva.

De outro lado, quando o respondente assinala “discordar totalmente” ou apenas “discordar” ocorre a mesma coisa, porém, no sentido da negação, de ser desfavorável à questão.

Podemos, então, para fins de explicação dos resultados, agrupar as respostas favoráveis ou positivas no campo da concordância, e as respostas desfavoráveis ou negativas no campo da discordância.

5.1. Equidade

A segunda parte do questionário on-line aplicado aos servidores administrativos do quadro próprio da AGU continha 8 questões relacionadas ao tema equidade no trabalho (Q1 a Q8).

Todas elas buscam, de alguma forma, estimular o pesquisado a responder baseado em alguma comparação que este faz com seus colegas de trabalho, dando azo, assim, à comparação “outro-interno” preconizada pela Teoria da Equidade.

Q1: Sinto-me desmotivado ao ver oportunidades de desenvolvimento profissional serem dadas a servidores e empregados requisitados

Gráfico 10: Respostas em % para a Questão 1.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Diante da sentença que afirma se sentir desmotivado ao ver oportunidades de desenvolvimento profissional serem dadas a profissionais requisitados, 60,1% dos participantes responderam de forma positiva, ou seja, se posicionaram no campo da concordância (soma dos 26,4% que concordam com os 33,7% que concordam totalmente).

Vemos também que apenas 22,4% dos pesquisados responderam de forma negativa, se posicionando no campo da discordância (soma dos 15,7% que discordam totalmente e dos 6,7% que discordam totalmente).

Q2: A requisição de servidores e empregos públicos diminui minhas chances de ascensão a cargos de chefia

Gráfico 11: Respostas em % para a Questão 2.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Ao serem questionados sobre a ascensão a cargos de chefia, e se a requisição de servidores e empregados públicos diminui a chance de ascensão a tais cargos, mais da metade dos participantes concordaram, ou concordaram totalmente da sentença. São 52,8% de respostas posicionadas no campo da concordância - soma dos 25,3% daqueles que concordam com os 27,5% daqueles que concordam totalmente.

De outro lado, 19,7% afirmaram discordar da sentença, e 4,5% afirmaram discordar totalmente, perfazendo uma soma de 24,2% de respondentes.

Chama atenção que esse percentual é muito próximo daquele considerado neutro – os que não discordam nem concordam – que são 23%.

Q3: Sinto que tenho as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento que são dadas aos servidores e empregados requisitados

Gráfico 12: Respostas em % para a Questão 3.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Quando confrontados em relação a oportunidades de crescimento e desenvolvimento dadas aos profissionais requisitados serem as mesmas oferecidas aos servidores administrativos do quadro próprio da AGU, a maioria dos respondeu positivamente à afirmação, somando 42,7% entre os que concordam totalmente e os que concordam (8,4% e 34,3%, respectivamente).

Porém, aqueles posicionados no campo da discordância perfazem um grande percentual também, totalizando 35,4% dos respondentes, sendo que destes, 18,0% discordam totalmente e 17,4% discordam da afirmação.

Q4: A requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos cria um ambiente de trabalho competitivo

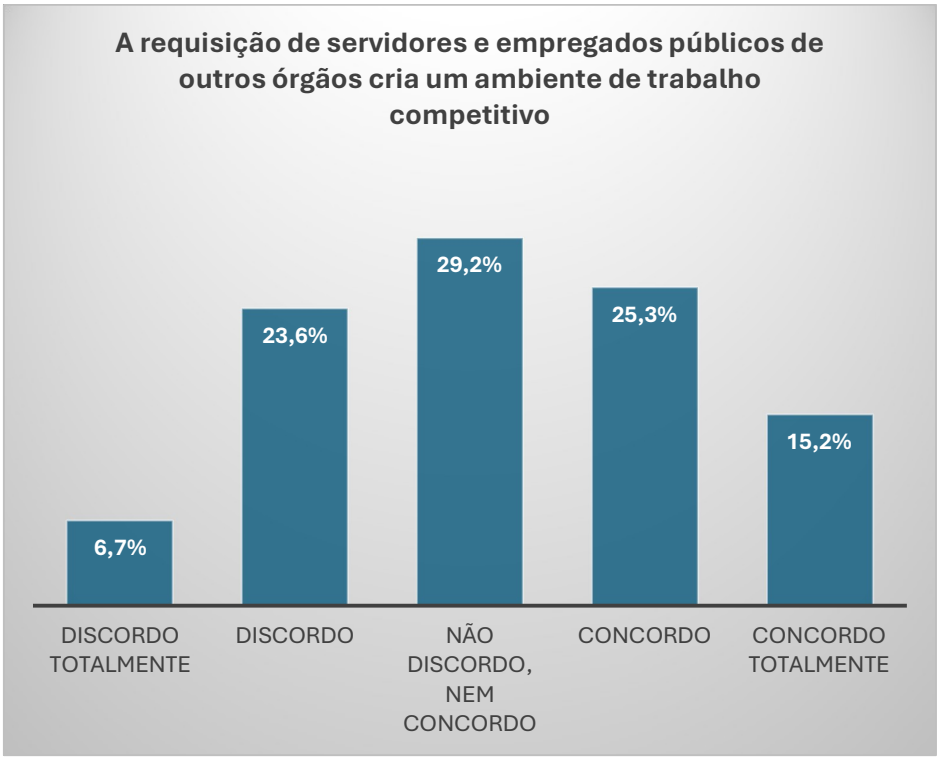

Gráfico 13: Respostas em % para a Questão 4.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Diante da sentença sobre se a requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos cria um ambiente de trabalho competitivo, observamos que a maioria simples dos pesquisados adotou uma posição neutra, ou seja, respondeu que nem concorda, nem discorda da afirmação. Aliás, dentre as questões, a Q4 foi a que apresentou o maior percentual de respondentes que optaram em assinalar esta opção neutra.

Dos que se posicionaram, 40,5% responderam que concordam, ou concordam parcialmente com a sentença, sendo que 25,3% apenas concordam e 15,2% concordam totalmente.

Já os que discordam, ou discordam totalmente, somaram 30,3% do total de respondentes, sendo 23,6% dos que discordam e apenas 6,7% que discordam totalmente.

Q5: A presença constante de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta a coesão da equipe

Gráfico 14: Respostas em % para a Questão 5.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Agora a afirmação foi se a presença de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta a coesão da equipe.

Embora as categorias de respostas, se analisadas individualmente, demonstrem um certo equilíbrio, devemos chamar a atenção para duas conclusões que se destacam:

A primeira delas é o fato de apenas 3,4% dos respondentes discordar totalmente da afirmação. Em termos nominais, apenas 6 servidores optaram por essa resposta, num total de 178 respondentes.

O segundo é que a maioria absoluta – 54,8% - está posicionada no campo da concordância, sendo que 28,1% concordam e 26,4% concordam totalmente.

Q6: A requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta a distribuição das tarefas e responsabilidades na minha equipe

Gráfico 15: Respostas em % para a Questão 6.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Questionou-se em seguida sobre distribuição de tarefas e responsabilidades.

A sentença pedia para os servidores administrativos do quadro próprio da AGU se manifestarem se a requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta a distribuição das tarefas e responsabilidades da sua equipe.

Assim como a questão anterior, apenas 3,4% dos respondentes disseram discordar totalmente da afirmação, enquanto 25,8% assinalaram que discordam, totalizando 29,2% de respondentes posicionados no campo negativo.

Já os que concordam, ou concordam totalmente, somaram 46,1% do total, sendo 30,3% os que concordaram e 15,7% os que concordaram totalmente.

Chama a atenção, novamente, o número de respondentes que que adotaram uma posição neutra – nem concordam, nem discordam – 24,7% do total.

Q7: Sinto que os servidores e empregados públicos requisitados estão integrados adequadamente na AGU

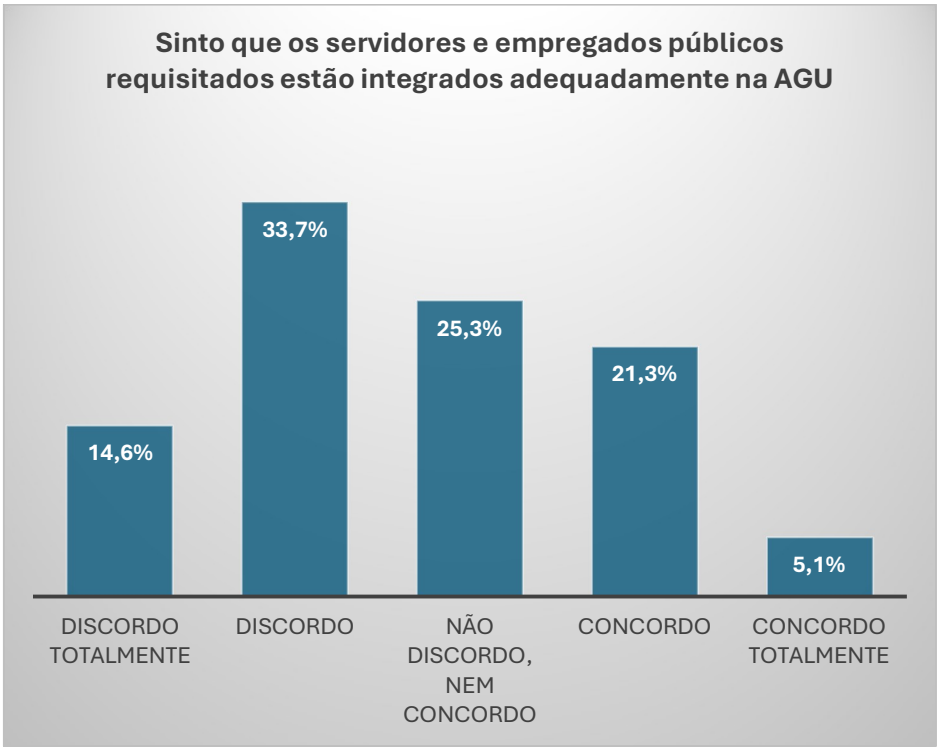

Gráfico 16: Respostas em % para a Questão 7.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A questão 7 abordou sobre a integração dos profissionais requisitados na AGU.

A maioria dos respondentes afirma não concordar da sentença que afirma que os servidores e empregados públicos requisitados estão integrados adequadamente na AGU. Foram 14,6% que discordaram totalmente e 33,7% que discordaram, somando 48,3% do total.

De outro lado, 26,4% concordam, ou concordam totalmente da sentença, o que represente 21,3% e 5,1%, respectivamente.

Um número expressivo de respondentes – 25,3%- assinalou que nem concorda nem discorda da sentença.

Q8: Tenho a percepção de que a remuneração de servidores e empregados requisitados está bem próxima da remuneração do quadro próprio da AGU

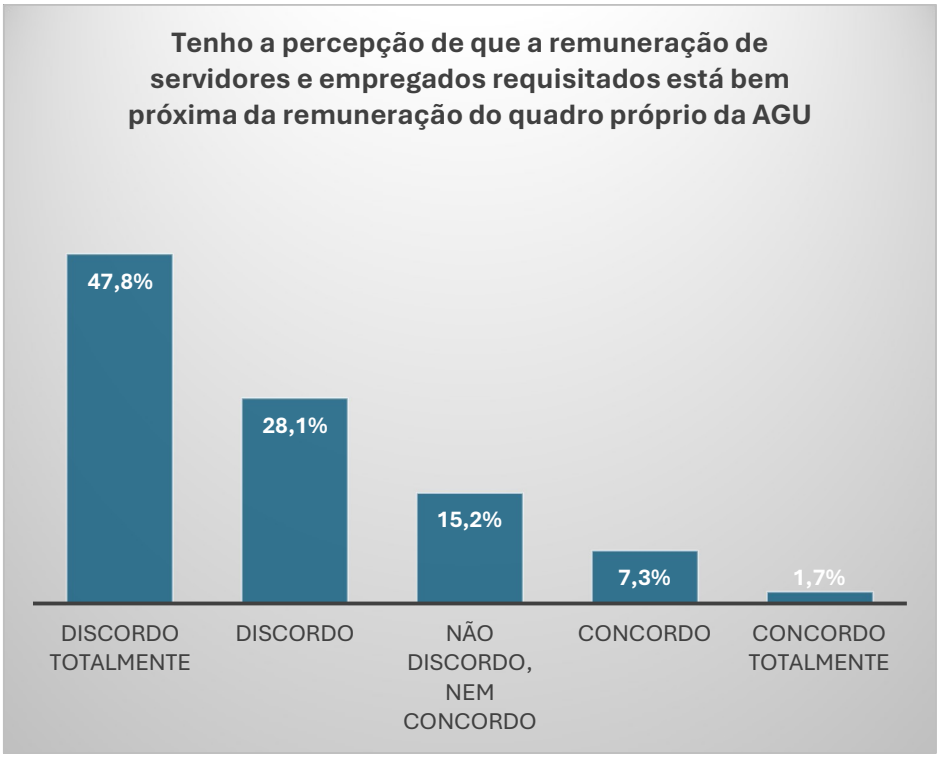

Gráfico 17: Respostas em % para a Questão 8.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

E, ao finalizar a primeira parte de questões, as quais tinham o intuito de abordar temas sob uma ótica comparativa entre os servidores do quadro próprio da AGU e os profissionais requisitados, os respondentes deveriam se manifestar sobre remuneração.

Como sabemos, remuneração é um dos quesitos mais utilizados quando as pessoas procuram se comprar com outras.

A sentença respondida pelos servidores administrativos do quadro próprio da AGU era a seguinte: tenho a percepção de que a remuneração de servidores e empregados requisitados está bem próxima da remuneração do quadro próprio da AGU.

Os resultados apontam que 28,1% disseram discordar, e que 47,8% discordam totalmente dela (quase metade dos respondentes). Essa soma nos mostra o maior percentual de respondentes posicionados no campo da discordância nessa primeira sessão de questões: 75,8% dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU.

Por outro lado, temos o percentual mais baixo dessa primeira sessão em uma categoria de respostas: apenas 1,7% dos respondentes afirmaram concordar totalmente com a sentença, ou seja, 3 servidores. Somados aos 7,3% que concordam, são 9,0% de posição no campo da concordância.

5.1.1 Cruzamento de respostas relacionadas à equidade

Finalizada a apresentação da primeira seção de questões, as que abordam temas que podem ser comparados entre uma pessoa e outra, passamos agora ao cruzamento das respostas entre algumas dessas questões, com o intuito de obtermos informações relevantes acerca dos pesquisados.

Assim, cruzamos as 5 respostas de uma questão com as 5 respostas de outra questão, verificando se há ou não alguma relevância nesse cruzamento.

O teste utilizado para a aferição da significância estatística desses cruzamentos foi o teste qui-quadrado que indica se a relação entre as duas variáveis é suficientemente coerente, sendo assim improvável que seja uma coincidência.

Como ensina Agresti (2002), é perfeitamente possível a utilização dessa metodologia, pois, embora a escala Likert seja ordinal, o teste qui-quadrado pode ser aplicado quando tratamos as respostas como dados categóricos, o que é uma prática comum em pesquisas sociais.

Cruzamento entre as questões 1 e 2

Q1: Sinto-me desmotivado ao ver oportunidades de desenvolvimento profissional serem dadas a servidores e empregados requisitados

Q2: A requisição de servidores e empregos públicos diminui minhas chances de ascensão a cargos de chefia

	Q2 - A requisição de servidores e empregos públicos diminui minhas chances de ascensão a cargos de chefia					
Q1 - Sinto-me desmotivado ao ver oportunidades de desenvolvimento profissional serem dadas a servidores e empregados requisitados	**Discordo Totalmente**	**Discordo**	**Não discordo, nem concordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**	**Total**
Discordo Totalmente	3,4%	2,2%	0,6%	0,6%	0,0%	**6,7%**
Discordo	0,6%	9,5%	3,9%	1,7%	0,0%	**15,7%**
Não discordo, nem concordo	0,0%	5,0%	7,8%	2,8%	1,7%	**17,4%**
Concordo	0,0%	2,8%	7,3%	**13,4%**	**2,8%**	**26,3%**
Concordo Totalmente	0,6%	0,0%	3,4%	**6,7%**	**23,5%**	**33,7%**
Total	**4,5%**	**19,7%**	**23,0%**	**25,3%**	**27,5%**	**100,0%**

Tabela 2: Cruzamento entre as questões 1 e 2.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Ao cruzarmos as questões Q1 e Q2, verifica-se que a maioria dos servidores responderam que “Concordam” ou “Concordam Totalmente” com as sentenças. Somando os percentuais dessas respostas, temos 46,4% das respostas posicionadas no campo da concordância (conforme destacado em lilás e azul na tabela acima).

Ao realizarmos o Teste Qui-Quadrado, encontramos Valor P <0,00001.

Cabe destacar que, segundo o Qualtrics, o valor P é uma medida da significância estatística. Um valor inferior a 0,05 significa que uma relação é "estatisticamente significativa", ou seja, é improvável que seja uma coincidência.

Assim, ao cruzarmos as questões Q1 e Q2, podemos afirmar que existe uma relação estatisticamente significativa entre as duas variáveis, sendo suficientemente coerente afirmar que é improvável que seja uma coincidência.

Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 1 e 2	
Valor P	< 0,00001
Tamanho de efeito (V de Cramér)	0,513
Tamanho da amostra	178

Tabela 3: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 1 e 2.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Em relação ao Tamanho do efeito V de Cramér calculado pelo software Qualtrics, Cohen (2013) afirma que este teste fornece uma medida de efeito útil para interpretar a força de associações em tabelas de contingência, ou seja, ele indica se uma relação é significativa num sentido prático, independentemente da quantidade de dados.

Segundo o Qualtrics, regra geral para a interpretação do tamanho de efeito V de Cramér (consoante o número de grupos na variável com a maior parte dos grupos):

Tamanho do Efeito V de Cramér			
	2 grupos	**3 grupos**	**+4 grupos**
Grande	> 0,5	> 0,35	> 0,29
Médio	> 0,3	> 0,21	> 0,17
Pequeno	> 0,1	> 0,07	> 0,06
Trivial/Nenhum	< 0,1	< 0,07	< 0,06

Tabela 4: Tamanho do Efetio V de Cramér.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

No caso da relação entre as questões 01 e 02, o tamanho do efeito de Cramér foi de 0,513, o que significa que tais sentenças têm uma significância estatística considerada grande.

Ao representar graficamente a relação entre as sentenças 1 e 2, podemos verificar o que foi destacado anteriormente.

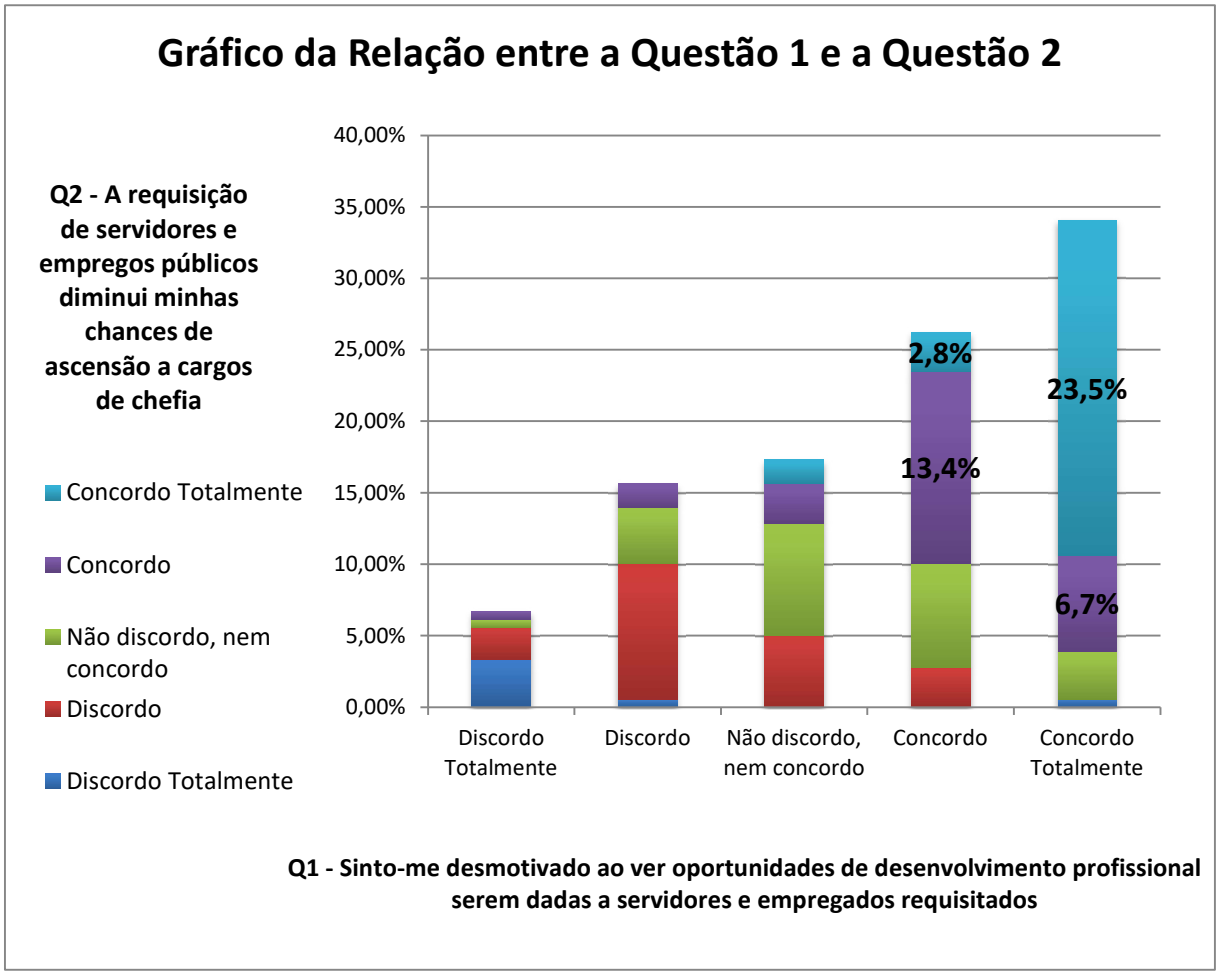

Gráfico 18: Cruzamento entre as questões 1 e 2.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Analisando as respostas para as alternativas individuais, destaca-se que 23,5% dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU responderam que “concordam totalmente” com as duas sentenças.

Cruzamento entre as questões 1 e 5

Q1 – Sinto-me desmotivado ao ver oportunidades de desenvolvimento profissional serem dadas a servidores e empregados requisitados

Q5 – A presença constante de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta a coesão da equipe

	Q5 - A presença constante de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta a coesão da equipe					
Q1 - Sinto-me desmotivado ao ver oportunidades de desenvolvimento profissional serem dadas a servidores e empregados requisitados	**Discordo Totalmente**	**Discordo**	**Não discordo, nem concordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**	**Total**
Discordo Totalmente	2,2%	2,8%	0,6%	1,1%	0,0%	**6,7%**
Discordo	0,6%	7,3%	2,8%	5,0%	0,0%	**15,7%**
Não discordo, nem concordo	0,0%	4,5%	5,6%	2,8%	4,5%	**17,4%**
Concordo	0,6%	3,9%	6,7%	**11,2%**	**3,9%**	**26,4%**
Concordo Totalmente	0,0%	3,9%	4,5%	**7,8%**	**17,9%**	**33,7%**
Total	**3,4%**	**21,9%**	**20,2%**	**28,1%**	**26,4%**	**100,00%**

Tabela 5: Cruzamento entre as questões 1 e 5.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Ao fazer o cruzamento das questões 1 e 5 podemos verificar que 40,8% dos respondentes se posicionaram no campo da concordância, pois responderam que concordam ou que concordam totalmente com as duas questões. Isso pode ser visualizado acima, na tabela de contingência, destacado nas cores azul e verde.

O teste qui-quadrado apresentou valor P <0,00001, confirmando que se trata de uma relação estatisticamente significativa. Já o tamanho de efeito V de Cramér foi de 0,354, importando afirmar que a relação entre as sentenças tem uma significância estatística considerada grande.

Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 1 e 5	
Valor P	< 0,00001
Tamanho de efeito (V de Cramér)	0,354
Tamanho da amostra	178

Tabela 6: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 1 e 5.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Abaixo a apresentação gráfica da Relação entre a Questão 1 e a Questão 5:

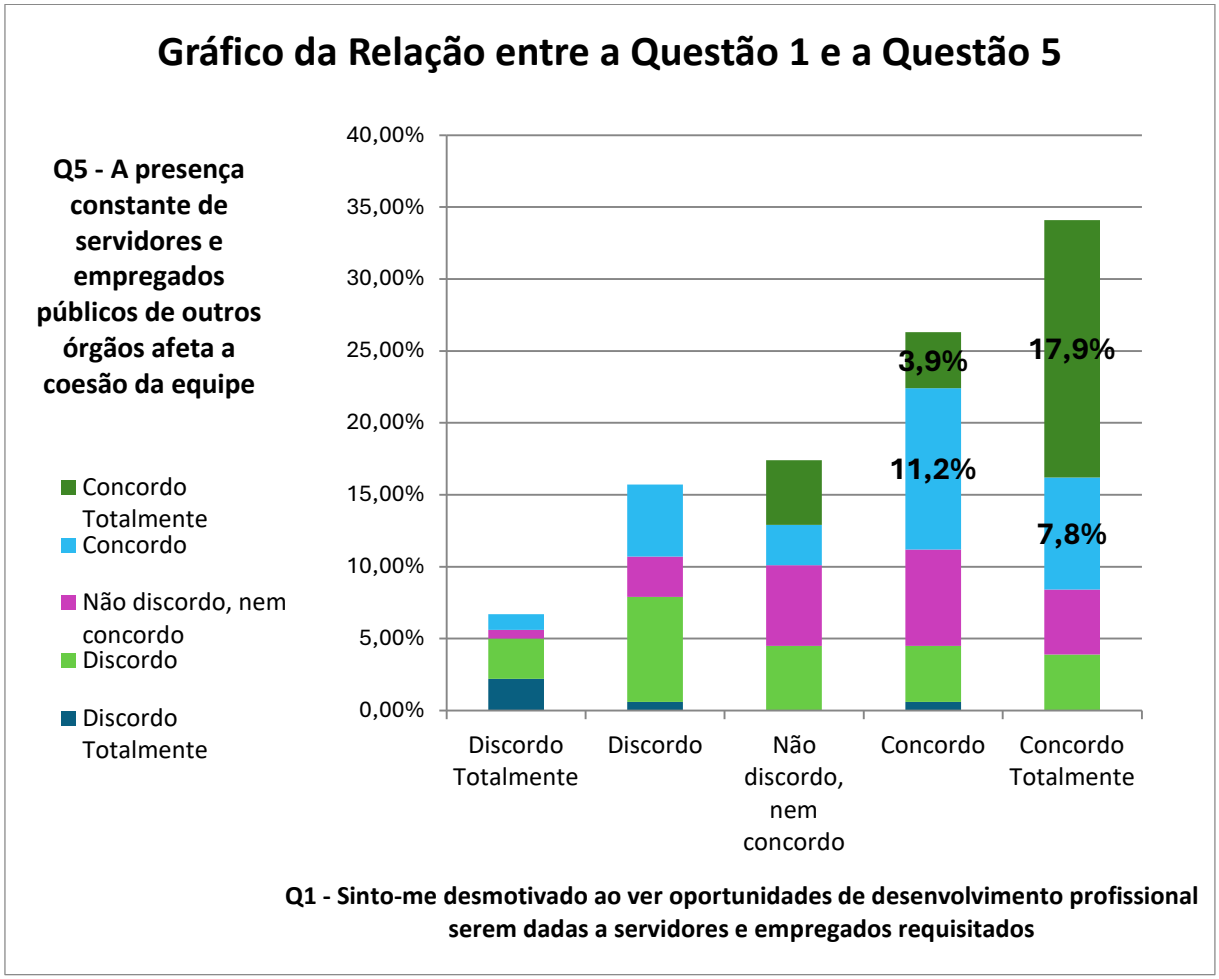

Gráfico 19 – Cruzamento entre as questões 1 e 5.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Conforme destacado na Tabela 5, identifica-se, ainda, que 17,9% dos servidores do quadro próprio da AGU “concordam totalmente” com ambas as sentenças.

Cruzamento entre as questões 1 e 8

Q1 – Sinto-me desmotivado ao ver oportunidades de desenvolvimento profissional serem dadas a servidores e empregados requisitados

Q8 - Tenho a percepção de que a remuneração de servidores e empregados requisitados está bem próxima da remuneração do quadro próprio da AGU

	Q8 - Tenho a percepção de que a remuneração de servidores e empregados requisitados está bem próxima da remuneração do quadro próprio da AGU.					
Q1 - Sinto-me desmotivado ao ver oportunidades de desenvolvimento profissional serem dadas a servidores e empregados requisitados	**Discordo Totalmente**	**Discordo**	**Não discordo, nem concordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**	**Total**
Discordo Totalmente	3,4%	0,6%	2,2%	0,6%	0,0%	**6,7%**
Discordo	5,1%	5,6%	3,4%	1,7%	0,0%	**15,7%**
Não discordo, nem concordo	4,5%	6,7%	3,4%	2,2%	0,6%	**17,4%**
Concordo	**11,8%**	**7,3%**	4,5%	2,2%	0,6%	**26,4%**
Concordo Totalmente	**23,0%**	**7,9%**	1,7%	0,6%	0,6%	**33,7%**
Total	**47,8%**	**28,1%**	**15,2%**	**7,3%**	**1,7%**	**100,00%**

Tabela 7: Cruzamento entre as questões 1 e 8.
Fonte: elaborada pelo autor.

Primeiramente é necessário resgatar que, de todas as sentenças dessa primeira parte que trata da equidade, a Q8 é a que apresentou o maior percentual para as respostas “discordo” ou “discordo totalmente”, 47,8% e 28,1%, respectivamente (ou seja, 75,9% se posicionaram no campo da discordância ao responderem a Q8 – destaque em amarelo).

Conforme destacado na Tabela 7, ao relacionar as sentenças Q1 e Q8, verifica-se que 50% dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU, ao mesmo tempo que discordam totalmente ou discordam que a sua percepção é de que a remuneração de servidores e empregados requisitados está bem próxima da remuneração do quadro próprio da AGU, também concordam totalmente ou concordam que se sentem desmotivados ao verem oportunidades de desenvolvimento profissional serem dadas a servidores e empregados requisitados. Esse valor pode ser encontrado somando os percentuais destacados em azul e verde na tabela.

Das relações feitas nessa primeira parte, esse foi o maior número encontrado, demonstrando, assim, que a baixa remuneração, a falta de um plano de cargos e

carreira, aliado à presença maciça de profissionais requisitados, interfere significativamente no sentimento de desmotivação do servidor administrativo do quadro próprio da AGU.

O teste qui-quadrado apresentou valor P <0,0361, confirmando que se trata de uma relação estatisticamente significativa. Já o tamanho de efeito V de Cramér foi de 0,197, importando afirmar que a relação entre as sentenças tem uma significância estatística considerada média.

Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 1 e 8	
Valor P	< 0,0361
Tamanho de efeito (V de Cramér)	0,197
Tamanho da amostra	178

Tabela 8: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 1 e 8
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Já o gráfico da relação entre as Sentenças Q1 e Q8 confirma o relatado anteriormente, destacando-se que 23% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação da sentença 1 e discordam totalmente do afirmado na sentença 08.

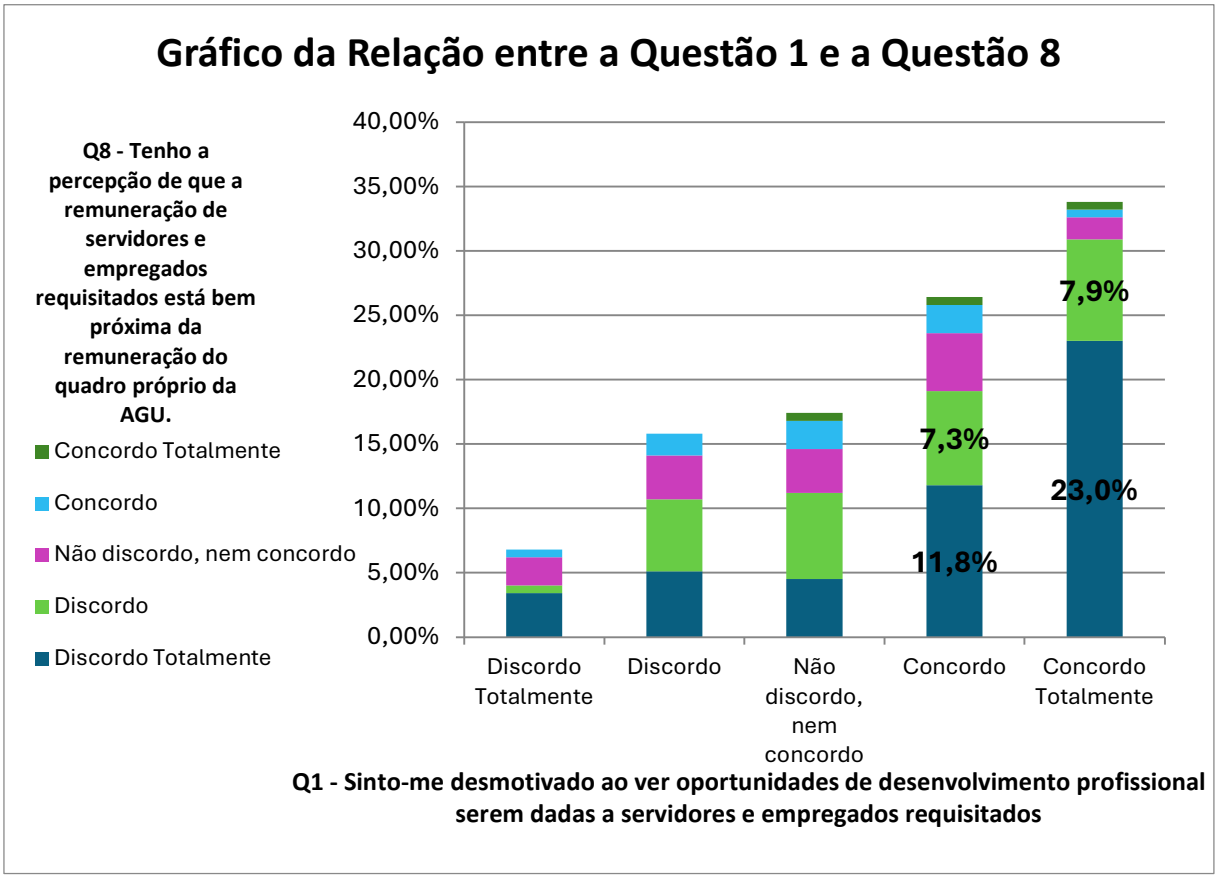

Gráfico 20: Cruzamento entre as questões 1 e 8.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Cruzamento entre as questões 2 e 3

Q2 – A requisição de servidores e empregos públicos diminui minhas chances de ascensão a cargos de chefia

Q3 - Sinto que tenho as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento que são dadas aos servidores e empregados requisitados

	Q3 - Sinto que tenho as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento que são dadas aos servidores e empregados requisitados					
Q2 - A requisição de servidores e empregos públicos diminui minhas chances de ascensão a cargos de chefia	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Total
Discordo Totalmente	0,0%	0,6%	0,0%	1,7%	2,2%	**4,5%**
Discordo	0,0%	0,0%	3,4%	**12,8%**	3,4%	**19,7%**
Não discordo, nem concordo	0,6%	3,4%	8,9%	8,4%	1,7%	**23,0%**
Concordo	1,7%	8,9%	6,7%	7,8%	0,0%	**25,3%**
Concordo Totalmente	**15,6%**	4,5%	2,8%	3,4%	1,7%	**27,5%**
Total	**18,0%**	**17,4%**	**21,9%**	**34,3%**	**8,4%**	**100,00%**

Tabela 9: Cruzamento entre as questões 2 e 3.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

As respostas às duas sentenças apresentam-nos um equilíbrio, haja visto que, daqueles servidores administrativos do quadro próprio da AGU que discordam totalmente possuir as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento que são dadas aos servidores e empregados requisitados, 15,6% concordam totalmente que a requisição de servidores e empregados públicos diminui as suas chances de ascensão a cargos de chefia.

Por outro lado, 12,8% dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU concordam que eles têm as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento que são dadas aos servidores e empregados requisitados, mas discordam que a requisição de servidores e empregados públicos diminui as suas chances de ascensão a cargos de chefia.

Em relação ao teste qui-quadrado, achou-se valor P <0,00001 confirmando que se trata de uma relação estatisticamente significativa, enquanto o tamanho de efeito V de Cramér de 0,415, o que significa dizer que a relação entre as sentenças tem uma significância estatística considerada grande.

Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 2 e 3	
Valor P	< 0,00001
Tamanho de efeito (V de Cramér)	0,415
Tamanho da amostra	178

Tabela 10: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 2 e 3
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

No gráfico da relação das sentenças Q2 e Q3 pode-se visualizar os achados destacados anteriormente.

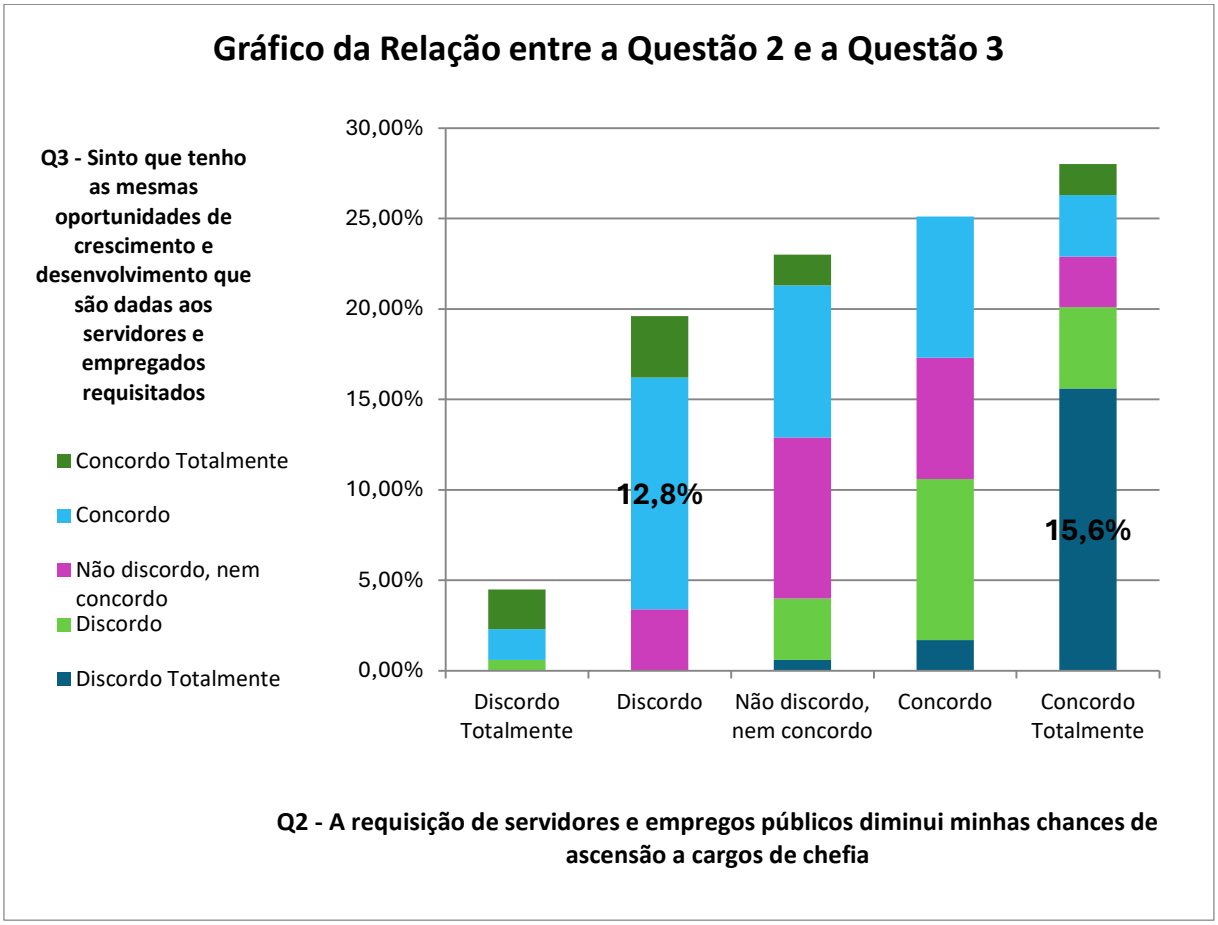

Gráfico 21: Cruzamento entre as questões 2 e 3.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

5.2. Motivação

A segunda parte do questionário buscou abordar questões relacionadas à motivação do servidor, aos seus sentimentos e até mesmo a fatores intrínsecos ao seu trabalho.

Apresentamos a seguir as questões e os gráficos das respostas.

Q9: A requisição contínua de servidores e empregados públicos impacta negativamente meu sentimento de pertencimento à AGU

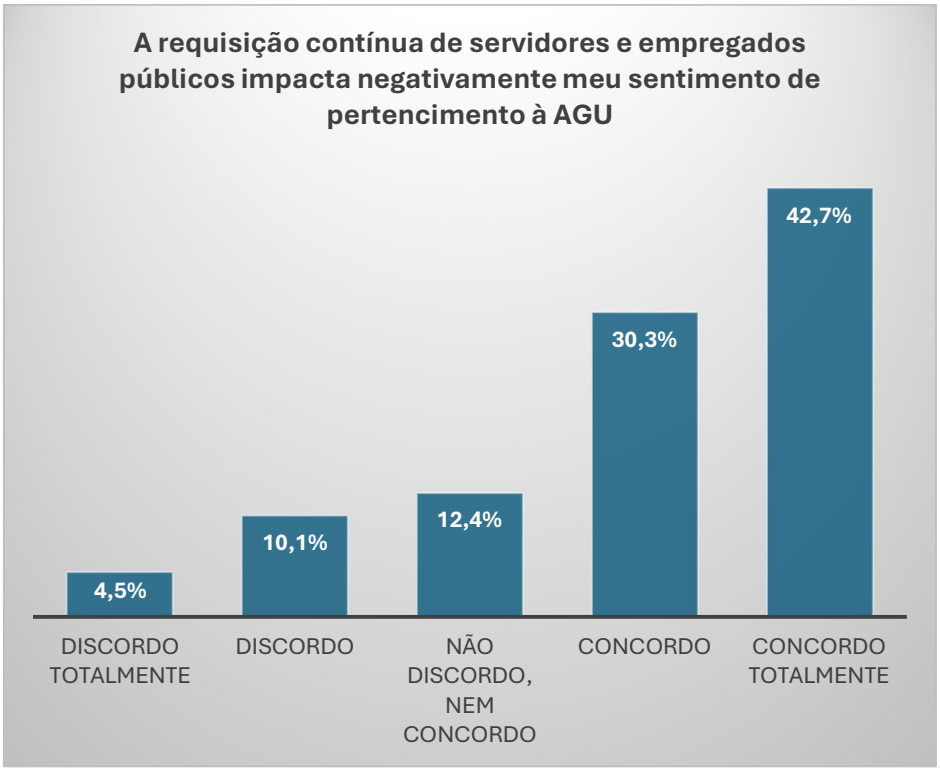

Gráfico 22: Respostas em % para a Questão 9.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Como se percebe, a grande maioria dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU concorda ou concorda totalmente que a requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos impacta negativamente o seu sentimento de pertencimento à AGU.

O percentual de servidores que se posicionou no campo da concordância nessa questão soma 73,0%, um valor considerado alto (soma dos 30,3% que concordam com os 42,7% que concordam totalmente).

Como relatado anteriormente, cabe lembrar que esse servidor administrativo do quadro próprio da AGU representa menos de 30% da força de trabalho administrativa do órgão. Isso implica em afirmar que, de cada 10 servidores administrativos que atuam na AGU, 7 são de fora, sendo, portanto, os servidores da casa a minoria.

Assim, considera-se natural esse sentimento de não pertencimento ao órgão.

Q10: A requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta negativamente minha motivação

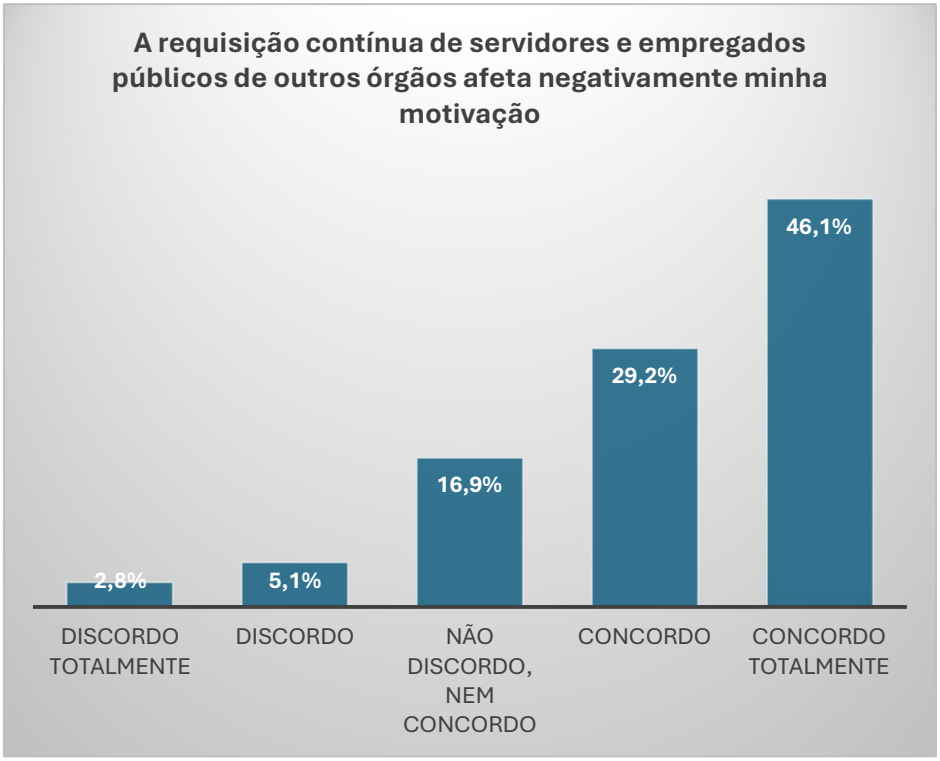

Gráfico 23: Respostas em % para a Questão 10.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Na Q10, ao serem questionados sobre se a requisição contínua de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta negativamente a motivação, mais de 75% os servidores administrativos do quadro próprio da AGU responderam concordar ou concordar totalmente da afirmação (29,2% e 46,1%, respectivamente).

Por outro lado, no campo da discordância, temos apenas 7,9% de respondentes, somando 5,1% que discordam e 2,8% que discordam totalmente.

Q11: Sinto que minhas contribuições são valorizadas pela administração da AGU

Gráfico 24: Respostas em % para a Questão 11.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Quando solicitados a se manifestarem se sentem que suas contribuições são valorizadas pela administração da AGU, os servidores administrativos do quadro próprio responderam se posicionando no campo da discordância (soma dos 23% que discordam totalmente e dos 25,3% que discordam).

De outro lado, 24,7% concordam com a sentença e 3,4% concordam totalmente. Destaque para o alto percentual de servidores que adotaram uma posição de neutralidade – não concordam nem discordam da sentença, 23,6%.

Q12: Estou satisfeito com o reconhecimento que recebo pelo meu trabalho na AGU

Gráfico 25: Respostas em % para a Questão 12.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A próxima sentença pedia para que o servidor administrativo do quadro próprio da AGU se manifestasse sobre se está satisfeito com o reconhecimento que recebe pelo trabalho na AGU. Mais uma vez verificamos um alto percentual de servidores que preferiram responder que não discordam, nem concordam com a sentença.

Todavia, o destaque fica por conta do grupo formado por aqueles que discordam totalmente da sentença, 25,3%, e aqueles que discordam, 25,8%, grupo este que soma 51,1%, a maioria absoluta dos respondentes.

Q13: Estou satisfeito com o ambiente de trabalho na AGU

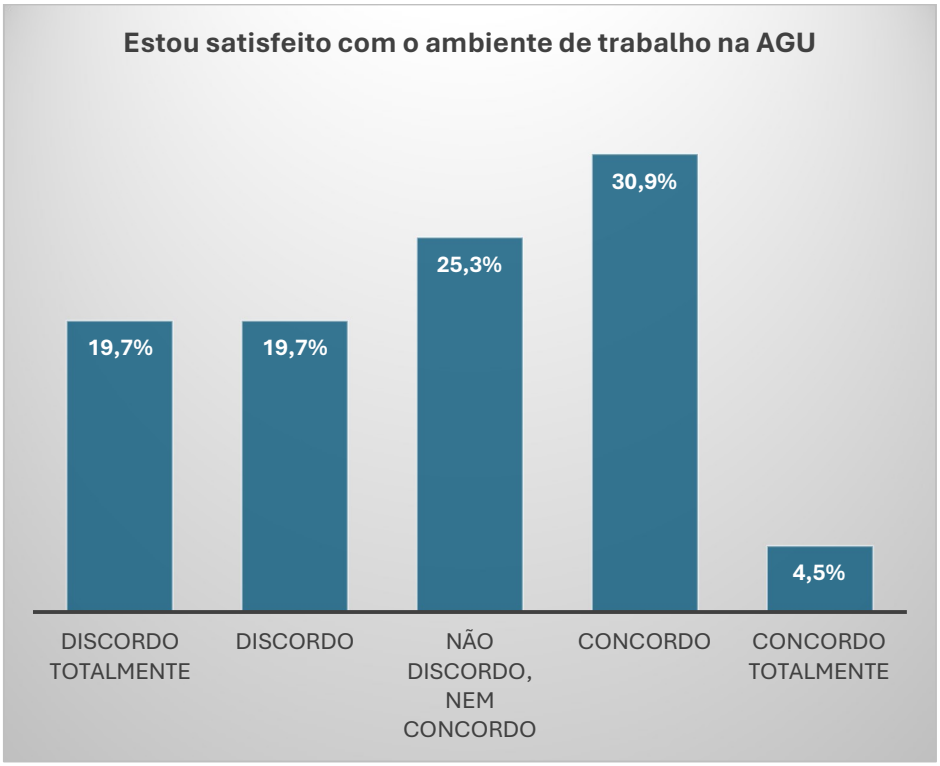

Gráfico 26: Respostas em % para a Questão 13.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A questão 13 solicitava ao respondente se manifestar em relação à sua satisfação com o ambiente de trabalho na AGU.

Isoladamente, o maior grupo foi aquele dos servidores que concordaram com a afirmação, representando 30,9% dos respondentes. Somados aos 4,5% dos que responderam concordar totalmente com a afirmação, o grupo que representa concordância à sentença soma 35,4% dos respondentes.

Porém, se analisarmos o grupo dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU que responderam discordar, ou discordar totalmente, verificamos que cada um deles obteve 19,7%, o que soma para o grupo que representa discordância à sentença o valor de 39,4%, ou seja, maior que o grupo de concordância.

Q14: A gestão da AGU apoia o desenvolvimento profissional dos servidores do quadro próprio

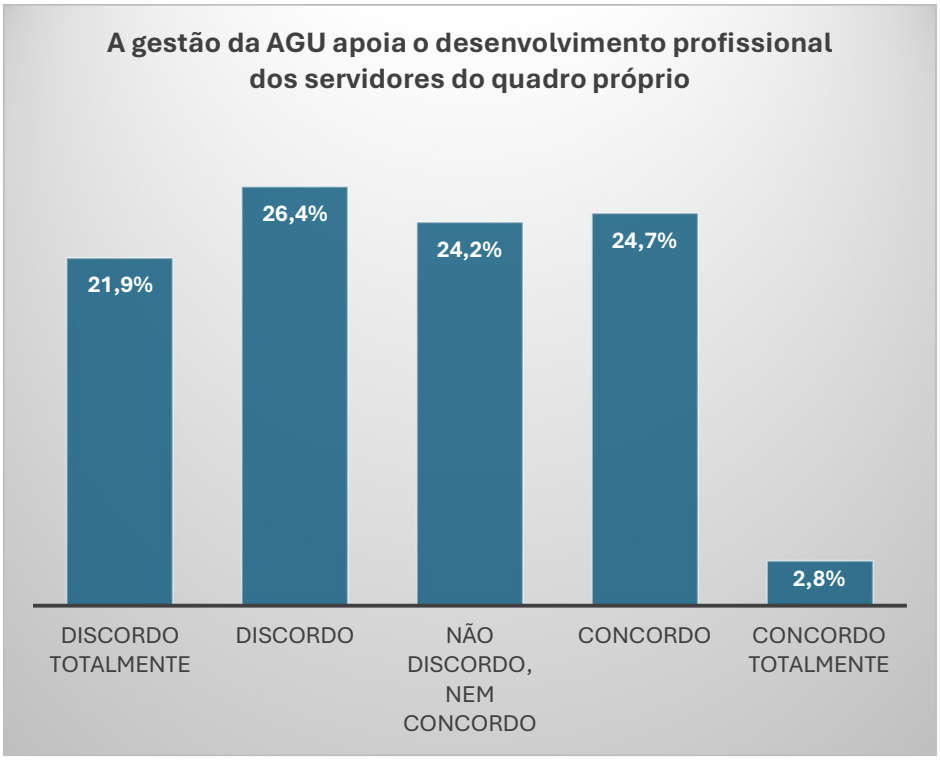

Gráfico 27: Respostas em % para a Questão 14.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A questão 14 procurou entender como o servidor administrativo do quadro próprio da AGU percebe a atuação da gestão do órgão em relação ao desenvolvimento profissional dos servidores.

Apenas 2,8% dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU concordaram totalmente com a sentença de que a gestão da AGU apoia o desenvolvimento profissional dos servidores do quadro próprio (apenas 5 servidores, do total de 178 que responderam ao questionário).

Somados àqueles que concordam com a sentença (24,7%), temos um total de 27,5% dos respondentes no campo da concordância. De outra parte, os que discordam foram 26,4% e os que discordam totalmente foram 21,9%, totalizando 48,3% de discordância – praticamente a metade dos servidores.

Q15: A gestão da AGU adota medidas de desenvolvimento profissional voltadas especificamente para os servidores do quadro próprio

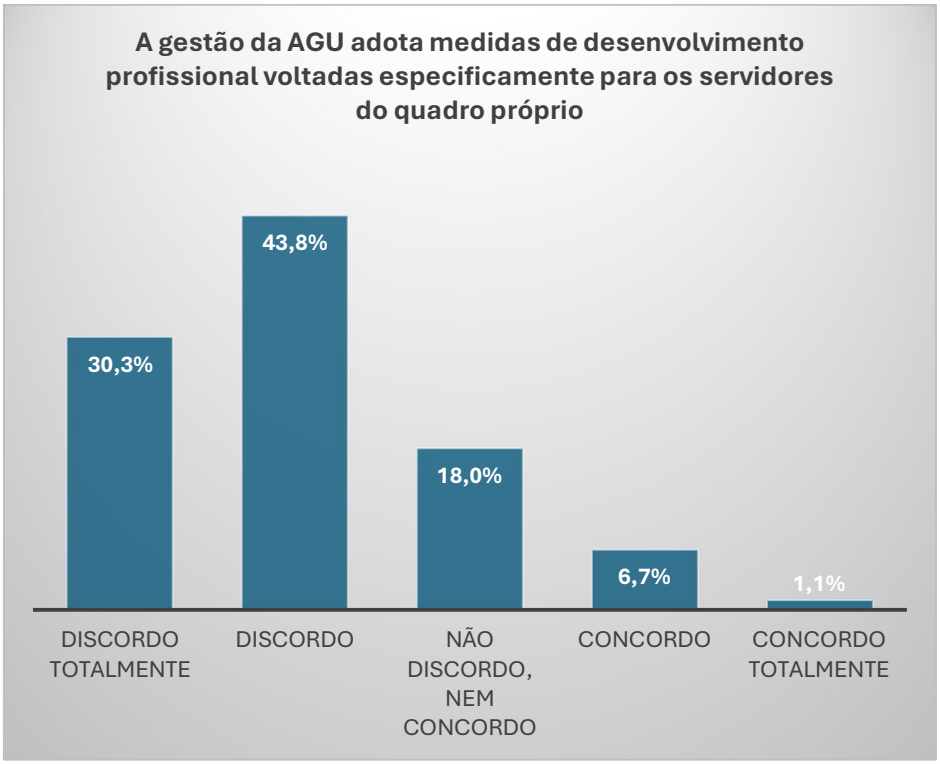

Gráfico 28: Respostas em % para a Questão 15.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Em outra sentença sobre a atuação da gestão da AGU, as respostas são ainda mais destacáveis.

Questionados sobre se a gestão da AGU adota medidas de desenvolvimento profissional voltadas especificamente para os servidores do quadro próprio, a grande maioria posicionou-se no campo da discordância, com 74,1% das respostas, representados pelos 30,3% que discordaram totalmente da sentença e pelos 43,8% que discordam da mesma.

Já aqueles que concordaram com a afirmação representou 6,7% e os que concordaram totalmente apenas 1,1%, o que em números representa 2 servidores do total de 178 participantes.

Q16: Estou satisfeito com a projeção futura para a minha carreira dentro da AGU, considerando o atual enquadramento do meu cargo, função e salário

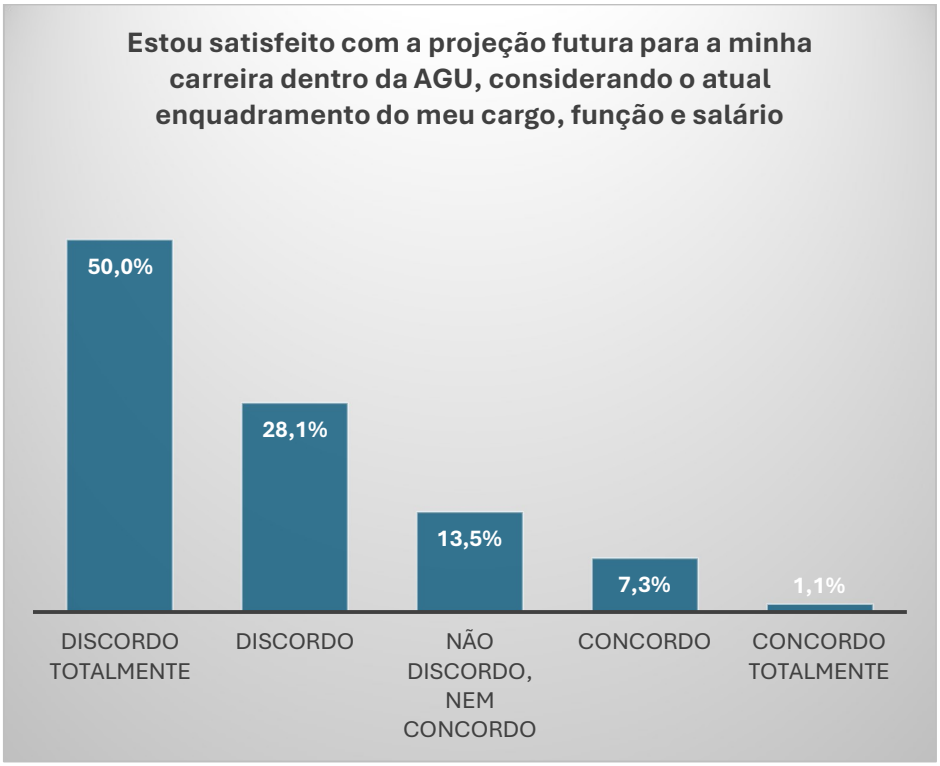

Gráfico 29: Respostas em % para a Questão 16.
Fonte: elaborado pelo autor (2024).

E, para finalizar a última seção de questões, os servidores administrativos do quadro próprio da AGU foram convidados a se manifestar sobre se estão satisfeitos com a projeção futura para a carreira dentro do órgão, considerando o atual enquadramento do seu cargo, função e salário.

Verificamos aqui, nessa questão, tanto individualmente quanto em agrupamentos, os maiores percentuais:

Metade dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU – 50% dos participantes – registrou discordar totalmente da sentença. E 28,1% afirmaram discordar. Somadas as duas categorias, o grupo da discordância soma 78,1% - como dito, o maior percentual da pesquisa.

Já os que concordam ou concordam totalmente com a sentença somam 8,4%, sendo 7,4% e 1,1%, respectivamente.

5.2.1 Cruzamento de respostas relacionadas à motivação

Assim como realizado na primeira seção sobre equidade, também realizamos o cruzamento de algumas questões dessa seção sobre motivação, a fim de obtermos algumas informações julgadas importantes para o estudo.

Foram usados os mesmos critérios e os mesmos métodos estatísticos.

Cruzamento entre a Questão 9 e Questão 10

Q9 – A requisição contínua de servidores e empregados públicos impacta negativamente meu sentimento de pertencimento à AGU

Q10 - A requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta negativamente minha motivação

	Q10 - A requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta negativamente minha motivação					
Q9 - A requisição contínua de servidores e empregados públicos impacta negativamente meu sentimento de pertencimento à AGU	**Discordo Totalmente**	**Discordo**	**Não discordo, nem concordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**	**Total**
Discordo Totalmente	1,7%	1,1%	1,1%	0,6%	0,0%	**4,5%**
Discordo	0,0%	2,2%	2,8%	3,4%	1,1%	**10,1%**
Não discordo, nem concordo	0,0%	1,1%	5,6%	5,1%	0,6%	**12,4%**
Concordo	1,1%	1,1%	5,6%	**14,6%**	**7,9%**	**30,3%**
Concordo Totalmente	0,0%	0,0%	2,2%	**5,1%**	**35,4%**	**42,7%**
Total	**2,8%**	**5,1%**	**16,9%**	**29,2%**	**46,1%**	**100,00%**

Tabela 11: Cruzamento entre as questões 9 e 10.
Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Ao cruzarmos as informações obtidas para as duas questões em uma tabela de contingência, podemos verificar que a maioria das respostas se encontra no campo da concordância, ou seja, naqueles que responderam “concordo” ou “concordo totalmente” com as duas sentenças (destaque em azul e verde na tabela). São 63% dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU que se encontram nesse grupo.

É de se destacar igualmente que 35,4% dos participantes responderam que concordam totalmente com as afirmações, um número bastante considerável.

Realizado o teste qui-quadrado, foi encontrado valor P <0,00001, assim confirmando que se trata de uma relação estatisticamente significativa, enquanto o

tamanho de efeito V de Cramér de 0,427, o que significa dizer que a relação entre as sentenças tem uma significância estatística considerada grande.

Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 9 e 10	
Valor P	< 0,00001
Tamanho de efeito (V de Cramér)	0,427
Tamanho da amostra	178

Tabela 12: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 9 e 10
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Abaixo o gráfico que ilustra o que foi encontrado em campo.

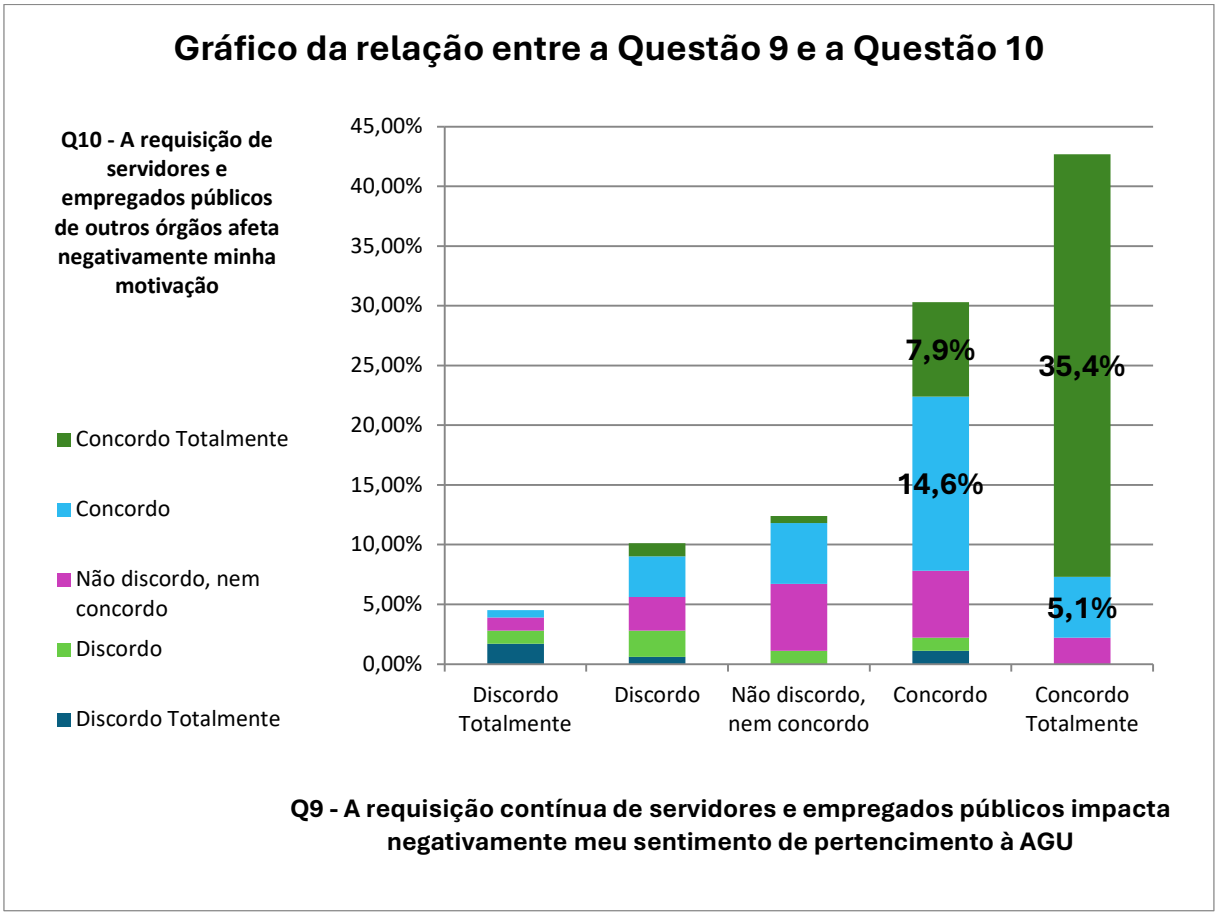

Gráfico 30: Cruzamento entre as questões 9 e 10.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Cruzamento entre as questões 11 e 12

Q11 - Sinto que minhas contribuições são valorizadas pela administração da AGU

Q12 - Estou satisfeito com o reconhecimento que recebo pelo meu trabalho na AGU

	Q12 - Estou satisfeito com o reconhecimento que recebo pelo meu trabalho na AGU					
Q11 - Sinto que minhas contribuições são valorizadas pela administração da AGU	**Discordo Totalmente**	**Discordo**	**Não discordo, nem concordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**	**Total**
Discordo Totalmente	**19,1%**	3,4%	0,0%	0,6%	0,0%	**23,0%**
Discordo	4,5%	**12,9%**	6,7%	1,1%	0,0%	**25,3%**
Não discordo, nem concordo	1,1%	6,2%	**13,5%**	2,8%	0,0%	**23,6%**
Concordo	0,0%	3,4%	5,1%	**15,7%**	0,6%	**24,7%**
Concordo Totalmente	0,6%	0,0%	0,0%	0,6%	2,2%	**3,4%**
Total	**25,3%**	**25,8%**	**25,3%**	**20,8%**	**2,8%**	**100,00%**

Tabela 13: Cruzamento entre as questões 11 e 12
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Nessa relação entre as questões 11 e 12, chama a atenção o equilíbrio verificado em quatro das alternativas de respostas. Os maiores percentuais estão localizados naquelas respostas que foram iguais para as duas sentenças, conforme destacado em cores na tabela.

A exceção ficou por conta da alternativa “concordo totalmente”, que obteve apenas 2,2% de respostas em ambas as questões.

Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 11 e 12	
Valor P	< 0,00001
Tamanho de efeito (V de Cramér)	0,608
Tamanho da amostra	178

Tabela 14: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 11 e 12
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

O tamanho de efeito V de Cramér encontrado quando da realização do teste qui-quadrado foi de 0,608, concluindo se tratar de uma relação entre as sentenças que possui uma significância estatística grande.

No mesmo sentido, o teste qui-quadrado encontrou valor P <0,00001, assim confirmando que se trata de uma relação estatisticamente significativa.

O gráfico da tabela de contingência apresenta o equilíbrio relatado anteriormente, onde podemos perceber que as alternativas de resposta “discordo totalmente”, “discordo”, “não discordo, nem concordo” e “concordo” estão todas próximas de 25%, enquanto a alternativa “concordo totalmente” apresenta valor de 2,2%.

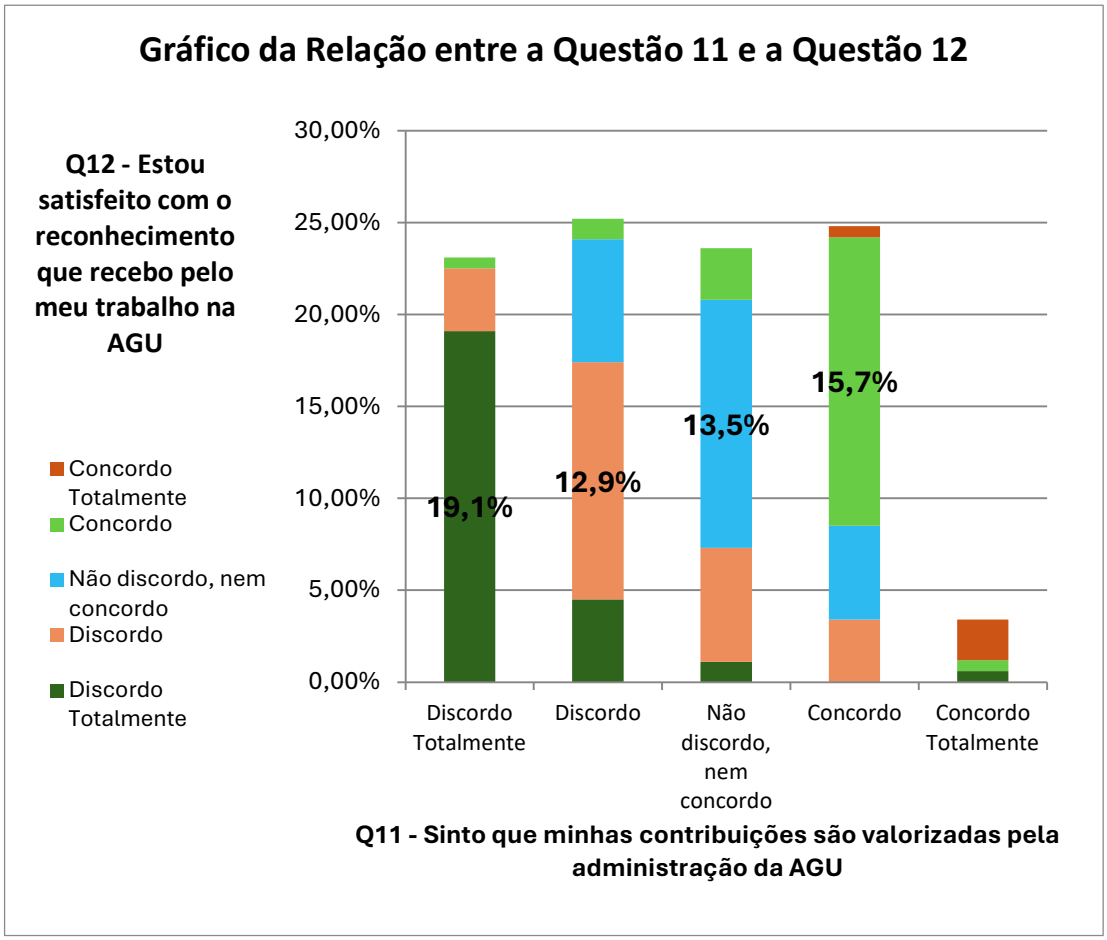

Gráfico 31: Cruzamento entre as questões 11 e 12.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Cruzamento entre as questões 14 e 15

Q14 - A gestão da AGU apoia o desenvolvimento profissional dos servidores do quadro próprio

Q15 - A gestão da AGU adota medidas de desenvolvimento profissional voltadas especificamente para os servidores do quadro próprio

	Q15 - A gestão da AGU adota medidas de desenvolvimento profissional voltadas especificamente para os servidores do quadro próprio					
Q14 - A gestão da AGU apoia o desenvolvimento profissional dos servidores do quadro próprio	**Discordo Totalmente**	**Discordo**	**Não discordo, nem concordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**	**Total**
Discordo Totalmente	**19,1%**	0,6%	1,7%	0,0%	0,6%	**21,9%**
Discordo	2,8%	**20,8%**	2,2%	0,6%	0,0%	**26,4%**
Não discordo, nem concordo	3,9%	11,2%	8,5%	0,6%	0,0%	**24,2%**
Concordo	3,4%	11,2%	4,5%	5,6%	0,0%	**24,7%**
Concordo Totalmente	1,1%	0,0%	1,1%	0,0%	0,6%	**2,8%**
Total	**30,3%**	**43,8%**	**18,0%**	**6,7%**	**1,1%**	**100,00%**

Tabela 15: Cruzamento entre as questões 14 e 15.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

A relação entre as questões 14 e 15 trata sobre a percepção dos servidores administrativos da AGU em relação à gestão do órgão, e as medidas de desenvolvimento profissional.

Foi verificado igualmente um equilíbrio nas quatro primeiras alternativas, assim como a relação anterior.

O destaque aqui fica por conta daqueles que assinalaram a mesma resposta para as duas questões, no campo da discordância: 20,8% dos servidores participantes “discordam” das duas sentenças, enquanto 19,1% “discordam totalmente” delas – percentuais destacados na tabela em verde e azul, respectivamente).

Ao somarmos o campo da discordância obtemos o valor de 43,3% de respostas.

O teste qui-quadrado realizado na relação apresenta Valor P <0,00001, concluindo se tratar de uma relação forte e estatisticamente significativa.

Também o teste do tamanho de efetivo V de Cramér concluiu se tratar de uma relação entre as sentenças que possui uma significância estatística grande, já que o valor encontrado foi de 0,427.

Teste Qui-quadrado para o cruzamento das questões 14 e 15	
Valor P	< 0,00001
Tamanho de efeito (V de Cramér)	0,438
Tamanho da amostra	178

Tabela 16: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 14 e 15
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Abaixo a apresentação gráfica do relatado anteriormente.

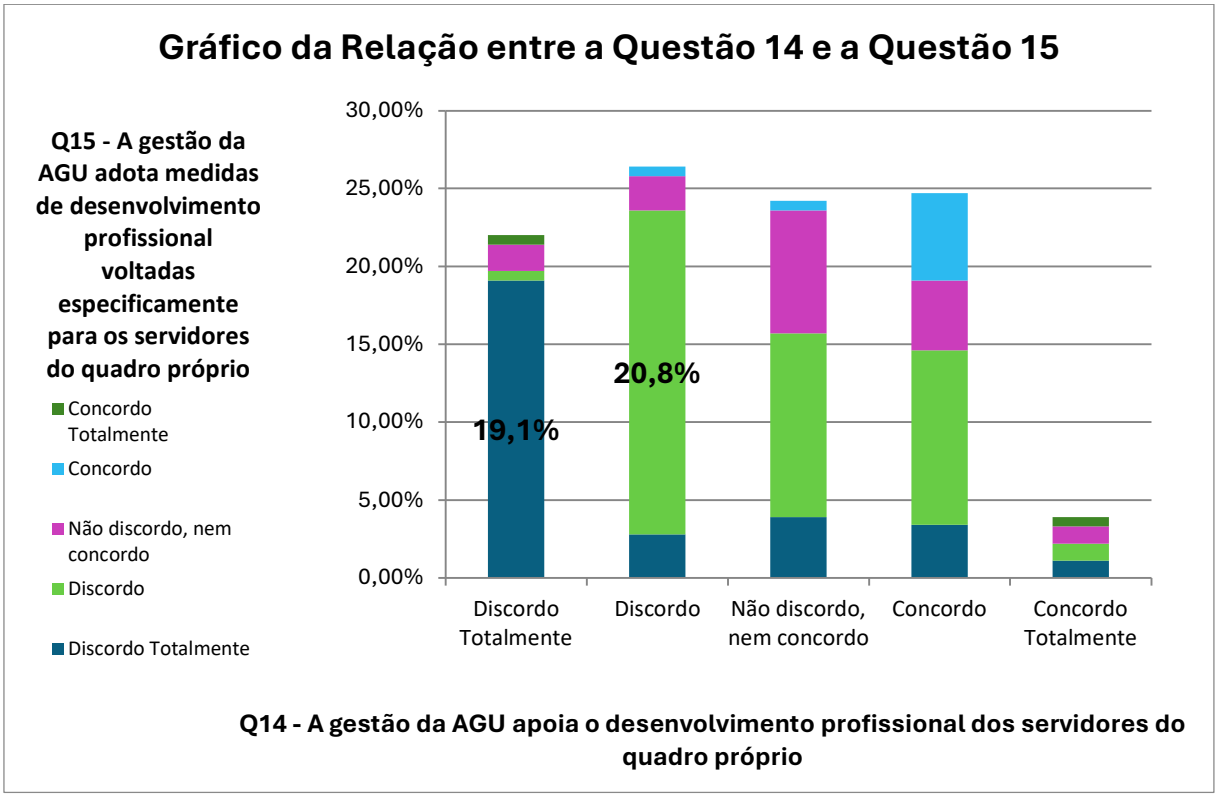

Gráfico 32: Cruzamento entre as questões 14 e 15.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Cruzamento entre as questões 9 e 16

Q9 - A requisição contínua de servidores e empregados públicos impacta negativamente meu sentimento de pertencimento à AGU

Q16 - Estou satisfeito com a projeção futura para a minha carreira dentro da AGU, considerando o atual enquadramento do meu cargo, função e salário

	Q16 - Estou satisfeito com a projeção futura para a minha carreira dentro da AGU, considerando o atual enquadramento do meu cargo, função e salário					
Q9 - A requisição contínua de servidores e empregados públicos impacta negativamente meu sentimento de pertencimento à AGU	**Discordo Totalmente**	**Discordo**	**Não discordo, nem concordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**	**Total**
Discordo Totalmente	2,8%	0,6%	1,1%	0,0%	0,0%	**4,5%**
Discordo	2,3%	3,4%	2,8%	1,7%	0,0%	**10,1%**
Não discordo, nem concordo	2,8%	2,8%	3,4%	3,4%	0,0%	**12,4%**
Concordo	**12,9%**	**12,9%**	2,8%	0,6%	1,1%	**30,3%**
Concordo Totalmente	**29,2%**	**8,4%**	3,4%	1,7%	0,0%	**42,7%**
Total	**50,0%**	**28,1%**	**13,5%**	**7,3%**	**1,1%**	**100,00%**

Tabela 17: Cruzamento entre as questões 9 e 16.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Agora a relação é feita entre as questões que tratam sobre o pertencimento e sobre a projeção futura da carreira, questões 9 e 16, respectivamente.

Em um primeiro momento chama a atenção o alto percentual de servidores administrativos do quadro próprio da AGU que responderam “discordar totalmente” da sentença Q16 –metade dos servidores, 50,0%. Se somarmos com os que “discordam” – 28,1%, temos, no campo da discordância, o total de 78,1% (destaque em amarelo na tabela.

Significa dizer, praticamente, que 4 em cada 5 servidores administrativos do quadro próprio da AGU está insatisfeito com a projeção futura de sua carreira. Os que concordam ou concordam totalmente com a sentença somam apenas 8,4% (7,3% + 1,1%).

Também deve ser destacado o alto percentual de servidores do quadro próprio da AGU que se posicionaram no campo da concordância em relação à questão 9. São 30,3% de respostas que “concordam” e 42,7% que “concordam totalmente”, somando 73,0%, devidamente destacado em vermelho na tabela de contingência.

Assim, quando cruzamos os dados obtidos nas duas sentenças, verificamos que 63,4% dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU “concordam” ou “concordam totalmente” com a questão 9, ao mesmo tempo que “discordam” ou “discordam totalmente” da questão 16.

Teste Qui-quadrado para o cruzamento das questões 9 e 16	
Valor P	<0,00001
Tamanho de efeito (V de Cramér)	0,467
Tamanho da amostra	178

Tabela 18: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 9 e 16
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Nessa relação entre as questões 9 e 16, o tamanho do efeito de Cramér encontrado foi de 0,467, o que significa que tais sentenças têm uma significância estatística considerada grande. Já o teste qui-quadro encontrou valor P <0,00001, apontando para uma relação estatisticamente significativa.

No gráfico da relação entre a questão 9 e a questão 16 podemos observar os altos percentuais verificados no campo da concordância para a questão 9 e no campo da discordância para a questão 16.

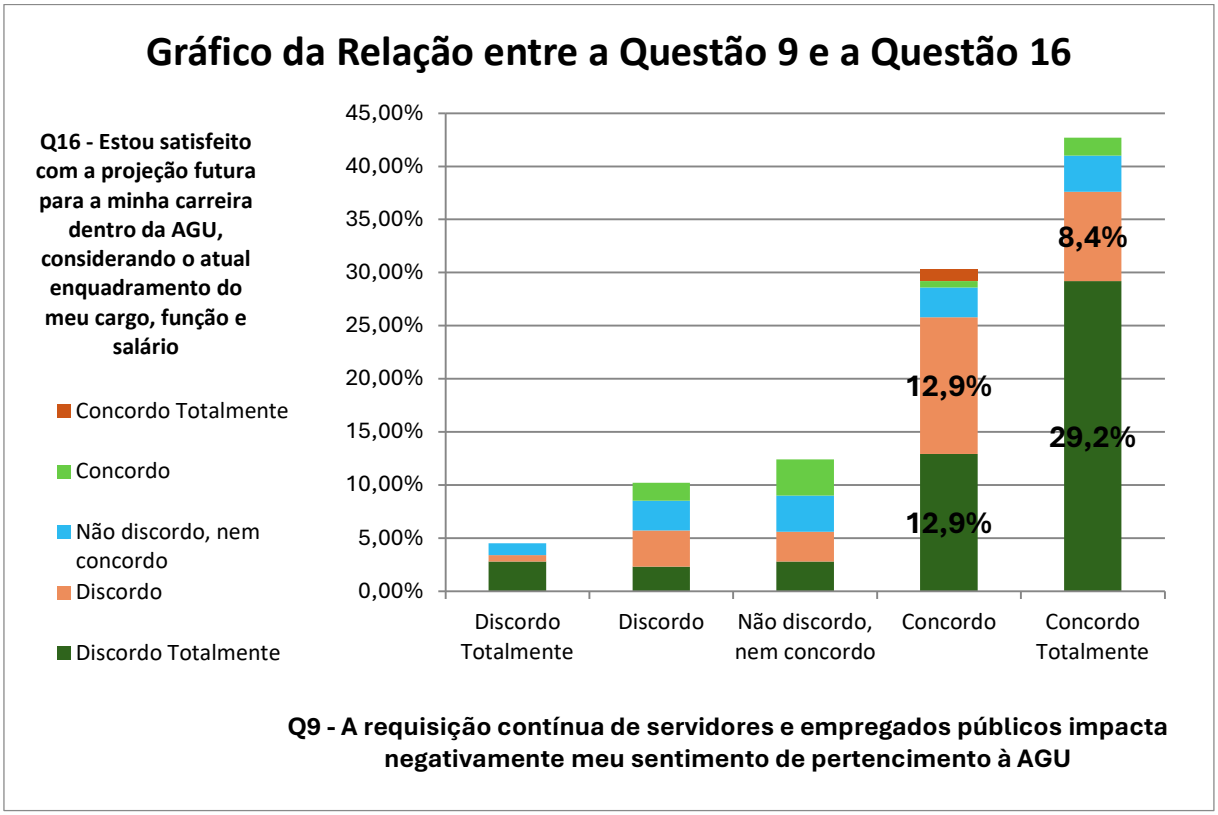

Gráfico 33: Cruzamento entre as questões 9 e 16.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Cruzamento entre as questões 10 e 16

Q10 - A requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta negativamente minha motivação

Q16 - Estou satisfeito com a projeção futura para a minha carreira dentro da AGU, considerando o atual enquadramento do meu cargo, função e salário

	Q16 - Estou satisfeito com a projeção futura para a minha carreira dentro da AGU, considerando o atual enquadramento do meu cargo, função e salário					
Q10 - A requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta negativamente minha motivação	**Discordo Totalmente**	**Discordo**	**Não discordo, nem concordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**	**Total**
Discordo Totalmente	1,7%	0,6%	1,1%	0,0%	0,0%	**2,8%**
Discordo	3,4%	0,6%	1,1%	0,6%	0,0%	**5,1%**
Não discordo, nem concordo	3,4%	6,2%	5,1%	2,8%	0,0%	**16,9%**
Concordo	**12,4%**	**11,8%**	2,2%	2,2%	0,0%	**29,2%**
Concordo Totalmente	**29,2%**	**9,0%**	3,9%	1,7%	1,1%	**46,1%**
Total	**50,0%**	**28,1%**	**13,5%**	**7,3%**	**1,1%**	**100,00%**

Tabela 19: Cruzamento entre as questões 10 e 16.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

A relação entre as questões 10 e 16 nos mostra que os servidores administrativos do quadro próprio da AGU estão inclinados a concordar, ou concordar totalmente com a sentença que afirma que a requisição de servidores e empregados de outros órgãos afeta negativamente a sua motivação, enquanto discordam, ou discordam totalmente quando a sentença afirma que estes estão satisfeitos com a projeção futura para a sua carreira. Nesse quadrante temos a soma de 62,4% dos respondentes, conforme destacado em lilás e azul na tabela.

O teste qui-quadrado apresentou valor P <0,00401, confirmando que se trata de uma relação estatisticamente significativa. Já o tamanho de efeito V de Cramér foi de 0,322, importando afirmar que a relação entre as sentenças tem uma significância estatística considerada grande.

Teste Qui-quadrado para o cruzamento das questões 10 e 16	
Valor P	0,00401
Tamanho de efeito (V de Cramér)	0,322
Tamanho da amostra	178

Tabela 20: Teste Qui-quadrado para o cruzamento entre as questões 10 e 16
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Por fim, a representação gráfica do cruzamento entre a questão 10 e a questão 16.

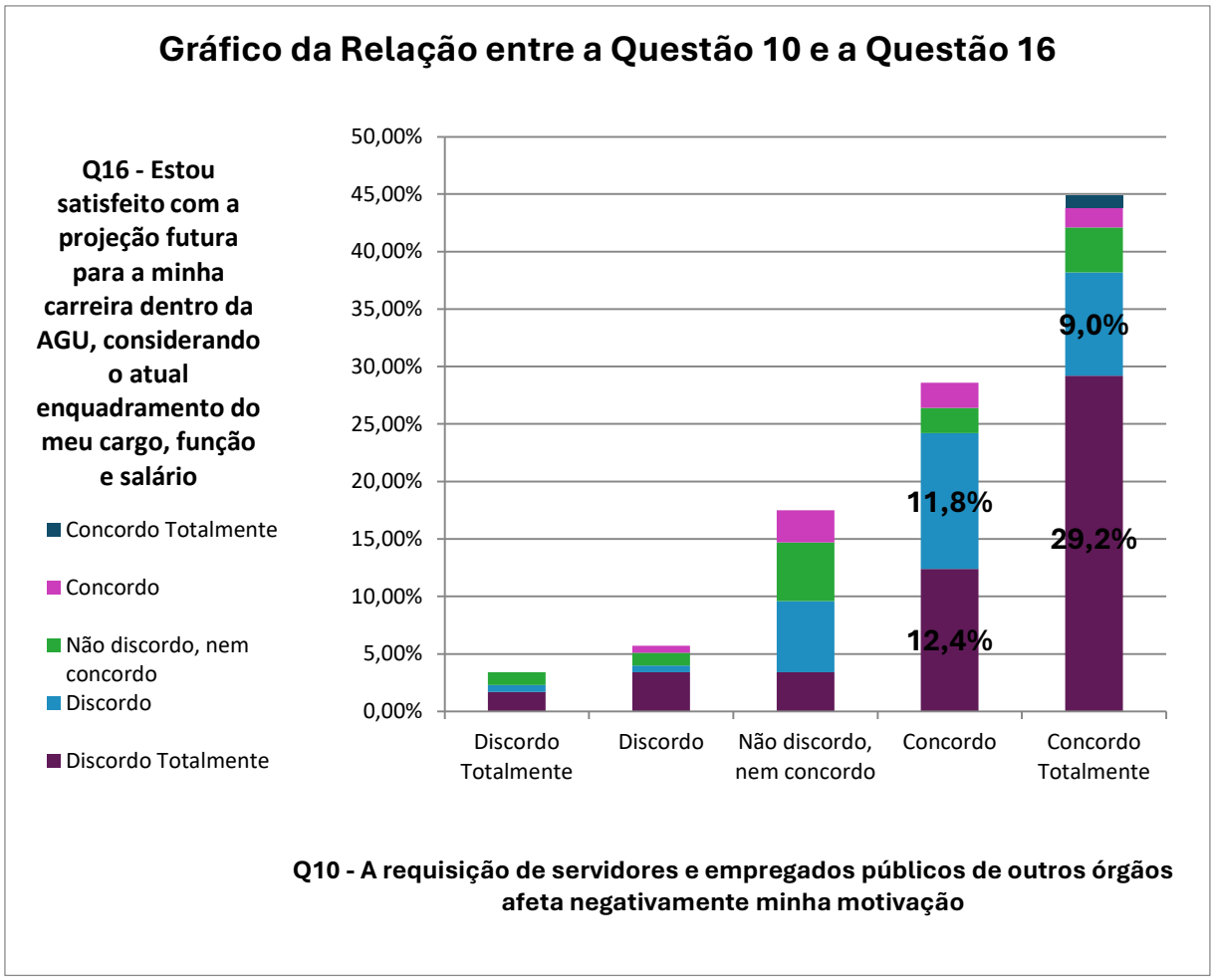

Gráfico 34: Cruzamento entre as questões 10 e 16.
Fonte: elaborada pelo autor (2024).

6. CONCLUSÕES

A presente dissertação tratou de abordar o impacto da constante política de requisição de servidores e empregados públicos junto aos servidores administrativos do quadro próprio da AGU. Sob os prismas da equidade e da motivação, foi aplicado um questionário a essa população de servidores e os resultados estão apresentados neste trabalho.

Como abordado, a Advocacia-Geral da União conta com aproximadamente 70% da sua força de trabalho administrativa oriunda de outros órgãos e empresas públicas. São profissionais que, originalmente, ingressaram em instituição pública diversa da AGU, e que, em um determinado momento de sua carreira, foram requisitados para terem exercício neste órgão.

Porém, de outro lado, em torno de 30% da força de trabalho administrativa é originária da AGU. São servidores concursados que compõem o quadro próprio de servidores administrativos da casa.

Esta disparidade tão grande entre a quantidade de requisitados e de servidores do quadro próprio se reflete em questões que foram abordadas neste estudo, como, por exemplo, o “envelhecimento” do quadro próprio da AGU. Demonstramos que 57,69% dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU estão com 61 anos ou mais, ou seja, bem próximos de uma aposentadoria.

Como não existe um plano de carreira para esses servidores administrativos do quadro próprio da AGU, o órgão enfrenta um alto índice de vacância de seus cargos concursados. Os profissionais fazem o concurso, assumem, e acabam se transferindo para outros órgãos, aprovados em outros concursos, tomando posse em cargos mais atrativos. Para o seu lugar, a AGU requisita profissionais de fora. E o trabalho continua sendo feito.

Os servidores do quadro próprio que ainda restam na AGU convivem diariamente com o peso da comparação com os profissionais requisitados.

Os resultados do questionário aplicado a esses servidores mostraram, por exemplo, que mais de 60% deles afirmaram se sentir desmotivados ao ver

oportunidades de desenvolvimento profissional serem dadas a profissionais requisitados, e que 52,8% consideram que a requisição de outros profissionais diminui suas chances de ascensão a cargos de chefia.

Os resultados da pesquisa indicaram também que três em cada quatro servidores administrativos do quadro próprio da AGU declararam discordar ao serem questionados sobre a percepção de que a remuneração dos profissionais requisitados está próxima à dos servidores do quadro próprio da instituição. São 75,8% de respostas nesse sentido.

Quando as questões trataram especificamente sobre motivação, o descontentamento continuou se mostrando evidente, com percentuais extremamente altos.

De início, 73% dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU disseram que a requisição contínua de profissionais de outras instituições impacta negativamente seu sentimento de pertencimento à AGU. Nada de espantoso nesse resultado, visto que a maioria da força de trabalho administrativa da AGU é de profissionais vindos de fora da casa (70% de requisitados).

No mesmo sentido, mais de 75% dos servidores do quadro próprio disseram que a requisição contínua de outros profissionais afeta negativamente a sua motivação. E, a grande maioria dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU – 78,1% – se mostram insatisfeitos com a projeção futura de suas carreiras dentro do órgão.

Esses resultados destacam, de forma significativa, a necessidade de a gestão atentar para o futuro da instituição. Caso nenhuma medida seja adotada, é provável que haja um aumento no número de profissionais requisitados de outros órgãos, em razão do expressivo e iminente volume de aposentadorias de servidores do quadro próprio da AGU, o que deverá ocorrer já nos próximos anos.

Assim, caso ocorra esse aumento na proporção entre o número de profissionais requisitados e de servidores do quadro próprio, não é difícil de se concluir que os índices de desmotivação e descontentamento dos servidores da casa vão permanecer, ou até mesmo aumentar.

Além disso, esses altos percentuais de respostas que demonstram desmotivação e insatisfação por parte dos servidores administrativos do quadro próprio da AGU devem servir de alerta para a gestão do órgão. São indícios forte e robustos que podem (e devem) servir de indícios para uma agenda de políticas de gestão de pessoas voltadas a mitigar o problema, e a valorizar mais esses servidores que optaram em ingressar, e permanecer nesse importante órgão da administração pública federal.

Por fim, dada a relevância do tema, sugerimos um novo estudo, mais aprofundado e mais abrangente, que possa justamente identificar como a AGU poderia resolver a situação da desmotivação dos servidores administrativos do seu quadro próprio.

Uma sugestão final é que a gestão da AGU viabilize a criação de um Plano de Cargos específico para a carreira administrativa, garantindo equidade em remuneração, benefícios, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional que são dadas a outras carreiras do Executivo Federal.

Essa iniciativa permitiria alinhar as condições da carreira administrativa da AGU com as demais carreiras que hoje estão presentes na casa, representadas pelos profissionais requisitados de outros órgãos e empresas públicas.

Portanto, um Plano de Cargos específico para a carreira administrativa, ao oferecer condições de trabalho mais atrativas e oportunidades de crescimento profissional, contribuirá para a redução da desmotivação dos servidores, para o fortalecimento do senso de pertencimento e, consequentemente, para a excelência no atendimento das demandas institucionais e para o cumprimento da missão da AGU perante a sociedade.

7. REFERÊNCIAS

ACOSTA, C. L. A.; COSTA, V. M. F. **Vacância no setor público: um estudo sobre os fatores influenciadores do desligamento voluntário na Universidade Federal de Santa Maria**. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Argentina, 2017.

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. Sobre. Disponível em: https://www.gov.br/agu/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/sobre. Acesso em: 22 out. 2024.

AGRESTI, A. **Categorical data analysis**. 2. ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012. 1 eBook. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4394657/mod_resource/content/3/introduction_to_categorical_data_analysis_agresti2007.pdf. Acesso em: 15 set. 2024.

ALLEN, I. Elaine; SEAMAN, Christopher A. Likert scales and data analyses. **Quality progress**, v. 40, n. 7, p. 64-65, 2007.

ANDRADE, R. O. B. D. et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito administrativo**. In: Curso de direito administrativo. 1994. p. 301.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A difícil administração das motivações.** Revista de Administração Pública, v. 38, n. 1, p. 6-17, 1998.

_____. **Motivação nas Organizações.** 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

_____. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional.** 2ª ed. - SP: Atlas, 1995.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

_____. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRASIL. Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm. Acesso em: 10 ago. 2024.

_____. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 08 ago. 2024.

CALLIYERIS, Vasiliki Evangelou; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **A utilização do método de coleta de dados via internet na percepção dos executivos dos institutos de pesquisa de mercado atuantes no Brasil**. Interações (Campo Grande), v. 13, p. 11-22, 2012.

CARDOSO, S. A. **Fatores de satisfação e motivação no trabalho: uma análise dos servidores da Área Técnica Administrativa da Advocacia-Geral da União**. Dissertação de Mestrado em Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2023.

CARVALHO, J. N. F. de; SILVA, A. de S. **Motivação no setor público como ferramenta estratégica de gestão: desafios e reflexões**. Revista Gestão & Políticas Públicas, v. 9, n. 2, p. 306-321, 2019.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 3rd ed. New York: Routledge, 2013.

DA SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, v. 123, n. 4, p. 138, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 33 ed. Rio de Janeiro. Forense. 2020.

GAGNÉ, Marylène; DECI, Edward L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational behavior**, v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

GUEDES, Jefferson Carús et al. **Nos limites da história: a construção da Advocacia-Geral da União-livro comemorativo dos 15 anos da AGU.** Brasília, UNIP, UNAFE, 2009.

JOSHI, Ankur et al. Likert scale: Explored and explained. **British journal of applied science & technology**, v. 7, n. 4, p. 396-403, 2015.

JUNIOR, Geraldo Tessarini et al. Avaliação do contexto de trabalho em uma instituição federal de ensino: estudo com servidores da área de gestão de pessoas. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 128-150, 2020.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.

KHOSHNEVIS, Hooman; TAHMASEBI, Abbas. The motivation system in a governmental organization. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 212-218, 2016.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 17-39, 2016.

LACOMBE, B. M. B. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva. 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Estevão Toledo. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas. Acesso em: 24 out. 2024, 1996.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amatu. **Teoria Geral da Administração: da revolução industrial à revolução digital**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes, VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. 3ª ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PAIVA, Luis Eduardo Brandão et al. Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 55-69, 2017.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Editora 34, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2011.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. Revista de administração-RAUSP, v. 44, n. 1, p. 5-16, 2009.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson. 2008.

SIQUEIRA, M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, p. 11-18, 2002.

TAMAYO, A. **Motivação nas organizações: teoria e pesquisa**. Brasília: Universidade de Brasília, 2005.

_____; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 33-54, 2003.

VALENTE, M. J. W. **Histórico e evolução da Advocacia-Geral da União**. Brasília, DF, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNCIDE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Servidor(a) do Quadro Próprio da AGU:

Através deste questionário, você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que será objeto de análise em uma Dissertação de Mestrado junto à Fundação Getúlio Vargas - FGV.

O objetivo da pesquisa é avaliar como a política de requisição de servidores e empregados públicos junto a outros órgãos e entidades da administração pública federal influencia na motivação e satisfação dos servidores administrativos do quadro próprio do órgão.

O questionário foi desenvolvido com base na Escala de Likert de cinco pontos. Nessa avaliação é apresentada uma afirmação e o respondente deve selecionar o item que melhor traduz sua resposta, ou seja, se concorda totalmente, se apenas concorda, se considera-se indiferente à afirmação, se apenas discorda ou se discorda totalmente.

Por fim, registramos que sua participação é voluntária, e que os dados não serão tratados de forma individualizada, sendo mantidos o anonimato e a confidencialidade dos respondentes.

Quaisquer dúvidas ou informações, contatar:

Marcelo Rezi Carvalho
Av. Carlos Gomes, 1950, sala 902
Porto Alegre/RS
E-mail: marcelorezi.carvalho@agu.gov.br
Fone: (51) 99679.0809

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos - CEPH/FGV
Praia de Botafogo, 190, sala 1511, Botafogo, Rio de Janeiro/RJ
Fone: (21) 3799.6216
E-mail: etica.pesquisa@fgv.br

Instruções: Leia cada pergunta com atenção e escolha a resposta que melhor reflete a sua opinião ou situação.

Registro do Consentimento:

☐ Eu consinto em participar desta pesquisa e compreendo que minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem nenhum prejuízo

☐ Eu não consinto em participar desta pesquisa.

- Qual a sua idade?

- Qual o seu gênero?

- Qual a sua escolaridade?

- Qual o seu estado civil?

- Qual o seu tempo de serviço na AGU?

- Qual o seu tempo total de serviço público?

A partir de agora serão apresentadas a você algumas afirmações. Você deve ler com atenção e atribuir uma resposta conforme abaixo:

- Discordo totalmente;

- Discordo;

- Não concordo, nem discordo;

- Concordo;

- Concordo totalmente.

QUESTÕES

Q1: Sinto-me desmotivado ao ver oportunidades de desenvolvimento profissional serem dadas a servidores e empregados requisitados

Q2: A requisição de servidores e empregos públicos diminui minhas chances de ascensão a cargos de chefia

Q3: Sinto que tenho as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento que são dadas aos servidores e empregados requisitados

Q4: A requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos cria um ambiente de trabalho competitivo

Q5: A presença constante de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta a coesão da equipe

Q6: A requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta a distribuição das tarefas e responsabilidades na minha equipe

Q7: Sinto que os servidores e empregados públicos requisitados estão integrados adequadamente na AGU

Q8: Tenho a percepção de que a remuneração de servidores e empregados requisitados está bem próxima da remuneração do quadro próprio da AGU

Q9: A requisição contínua de servidores e empregados públicos impacta negativamente meu sentimento de pertencimento à AGU.

Q10: A requisição de servidores e empregados públicos de outros órgãos afeta negativamente minha motivação

Q11: Sinto que minhas contribuições são valorizadas pela administração da AGU

Q12: Estou satisfeito com o reconhecimento que recebo pelo meu trabalho na AGU

Q13: Estou satisfeito com o ambiente de trabalho na AGU

Q14: A gestão da AGU apoia o desenvolvimento profissional dos servidores do quadro próprio

Q15: A gestão da AGU adota medidas de desenvolvimento profissional voltadas especificamente para os servidores do quadro próprio

Q16: Estou satisfeito com a projeção futura para a minha carreira dentro da AGU, considerando o atual enquadramento do meu cargo, função e salário.