
A DIVERSIDADE NA ADVOCACIA- GERAL DA UNIÃO: PERCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO DA DIVERSIDADE E O ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES

THE DIVERSITY IN THE OFFICE OF THE ATTORNEY GENERAL'S OFFICE: PERCEPTIONS ON DIVERSITY MANAGEMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT

Fábio da Silva Camargo¹

Francisco Gaetani²

André Dantas Cabral³

-
- 1 Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) na Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Graduação em Administração pelo Instituto Superior de Ciências Aplicadas. Servidor do Ministério da Economia. Atualmente está cedido à Advocacia-Geral da União AGU.
 - 2 Doutor em Administração Pública pela London School of Economics and Political Science (LSE). Mestre em Administração Pública e Políticas Públicas também pela LSE. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor no Mestrado Profissionalizante da Instituto Brasileiro de Administração Municipal. Secretário Extraordinário para Transformação do Estado, no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).
 - 3 Doutorando em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

SUMÁRIO: Introdução. 1. Revisão da literatura. 1.1. Ações afirmativas. 1.2. Gestão da diversidade. 1.3. Engajamento nas organizações públicas. 2. Percurso metodológico. 2.1. Técnica de análise dos dados. 3. Análise dos resultados e discussão. 3.1. Gestão da diversidade. 3.1.1. Compromisso da gestão com a diversidade. 3.1.2. Comunicação sobre diversidade e marco temporal. 3.1.3. Percepção sobre diversidade na AGU. 3.1.4. Treinamento sobre diversidade. 3.2. Visão sobre a liderança. 3.2.1. Flexibilidade organizacional. 3.2.2. Iniciativas para a promoção da equidade. 3.2.3. Mulheres na liderança. 3.3. Engajamento – barreiras e experiências positivas. 3.3.1. Barreiras para o engajamento. 3.3.2. Identificação com o trabalho e orgulho organizacional. 3.3.3. Percepção sobre o engajamento dos servidores em razão da diversidade. Considerações finais. Referências.

RESUMO: Esta pesquisa buscou verificar, na Advocacia-Geral da União (AGU), as percepções dos servidores acerca da gestão da diversidade no órgão e de que maneira ela afeta o engajamento dos servidores da organização. Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com integrantes do quadro da AGU. No total, 14 servidores foram entrevistados. As entrevistas foram exploradas por meio da análise de conteúdo. Entre os principais resultados, destaca-se que, embora a alta direção da instituição esteja comprometida com a diversidade, a AGU é um órgão eminentemente branco e ainda é preciso institucionalizar ações no sentido de tornar a instituição mais diversa e, assim, promover a inclusão. Foi possível também constatar que mulheres brancas têm mais espaço que mulheres negras na instituição e que é preciso ações mais efetivas para que essa categoria participe efetivamente no processo decisório do órgão.

PALAVRAS-CHAVE: Diversidade. Engajamento. Motivação para o Serviço Público (PSM). Administração Pública. Advocacia-Geral da União.

ABSTRACT: This research aimed to verify, within the Brazilian Office of the Attorney General of the Union (AGU), the perceptions of employees regarding diversity management in the organization and how it affects employee engagement. To this end, semi-structured interviews were conducted with members of the AGU staff. In total, 14 employees were interviewed. The interviews were analyzed using content analysis. Among the main results, it is notable that, although the institution's top

management is committed to diversity, the AGU is predominantly a white organization and it is still necessary to institutionalize actions to make the institution more diverse and thus promote inclusion. It was also found that white women have more opportunities than Black women in the institution, and more effective actions are needed to ensure that this group participates effectively in the organization's decision-making process.

KEYWORDS: DIVERSITY: Management. Engagement. Public Service Motivation (PSM). Public Administration. Attorney General's Office.

INTRODUÇÃO

A Advocacia-Geral da União (AGU), como órgão de defesa do Estado e uma das responsáveis, dentro da estrutura do governo, pela proteção jurídica e pela viabilização legal das políticas públicas, deve ser a primeira a reconhecer e valorizar a importância da igualdade de oportunidades dentro da burocracia, além de compreender de que forma seus servidores veem a instituição e de que maneira a gestão pode ser aperfeiçoada no sentido de se alcançar a igualdade na alocação de sua força de trabalho.

A gestão da diversidade, primeiramente discutida no âmbito privado (Cox, 1991), vem ganhando relevância na Administração Pública contemporânea à medida que as sociedades se tornam cada vez mais plurais e heterogêneas. A promoção de ambientes de trabalho inclusivos e a representação efetiva de diferentes grupos sociais no serviço público vêm se tornando imperativos organizacionais cruciais.

Quando apenas uma parcela privilegiada da sociedade determina e comanda as ações governamentais, torna-se imprescindível para os gestores públicos encontrar maneiras efetivas para a implantação da diversidade no serviço público. É oportuno considerar a implementação de estratégias que possam facilitar a representatividade na gestão pública, como a promoção de treinamento em diversidade e a criação de um ambiente inclusivo que transcenda aspectos puramente normativos.

Tornou-se objetivo estratégico da Administração Pública moderna reconhecer e ampliar a multifacetada diversidade da sociedade brasileira e encontrar as melhores práticas que possibilitem uma distribuição mais equitativa e representativa de grupos minoritários nos cargos da Administração Pública federal. Entre os diversos atores sociais que podem se beneficiar da ampliação da diversidade na arena pública, tem-se a academia, a ciência e a Administração Pública, para que os avanços necessários decorrentes

dessa discussão conduzam a uma evolução social necessária que promova a igualdade entre todos os cidadãos e acarrete equidade de oportunidades.

A burocracia brasileira não espelha de maneira fidedigna a realidade demográfica do país. Além da desigualdade da sociedade, há obviamente uma desigualdade intraestatal, que não reflete *pari passu* a diversidade da sociedade. Groeneveld e Van de Walle (2010), por exemplo, citam como a burocracia representativa se manifesta por uma série de virtudes que facilitam a construção de um Estado e uma nação. É de suma importância, portanto, que a diversificação da força de trabalho no Executivo federal consiga gerar os benefícios que a diversidade pode proporcionar para a sociedade brasileira.

A lacuna desta pesquisa emerge da necessidade de se coletar e analisar as percepções dos servidores públicos em relação às decisões gerenciais tomadas pelas lideranças no âmbito da Administração Pública relacionadas à gestão e à diversidade. Busca-se uma maior e mais aprofundada compreensão da dinâmica subjacente ao engajamento dos servidores, definido por Schaufeli e Bakker (2010) como o relacionamento que o empregado estabelece com o seu trabalho e com a organização.

Dessa forma, este trabalho se propõe a explorar a interseção entre a gestão da diversidade e o engajamento dos servidores no contexto da AGU. O objetivo é avaliar como os servidores percebem as iniciativas de gestão da diversidade e de que maneira essa percepção impacta seu nível de engajamento e comprometimento.

Para tal, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo, baseada na análise de conteúdo, na qual foram entrevistados 14 servidores da AGU, buscando-se captar as percepções e expectativas dos servidores do órgão a fim de responder à seguinte pergunta: qual a percepção dos servidores sobre a gestão da diversidade na AGU e seus efeitos no engajamento?

Entender de que maneira a Administração Pública e a AGU estão lidando com a gestão da diversidade é de extrema importância para que os dirigentes da instituição possam otimizar as ações de suas forças de trabalho na direção de criar condições satisfatórias de interação entre as equipes, fazendo com que a sinergia decorrente das diferentes vertentes de origem e pensamento possa convergir no sentido de criar valor público ao cidadão.

Para além desta introdução, este artigo se divide em outras quatro seções. Na segunda seção realizamos uma breve revisão da literatura referente a ações afirmativas, gestão da diversidade e engajamento no setor público. Na terceira seção, apresentamos nossa estratégia de coleta de dados e nosso percurso metodológico. A quarta seção consiste na análise das entrevistas coletadas nesta pesquisa. A quinta seção expõe a discussão final dos resultados, assim como as limitações deste estudo.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Ações Afirmativas

A igualdade entre todos os cidadãos foi estabelecida como um princípio fundamental na Constituição Brasileira, promulgada em 5 de outubro de 1988. Se não continha comandos explícitos sobre ações afirmativas em seus artigos, a Constituição de 1988 dispunha da base normativa que se refere ao arcabouço inicial para a proposição e adoção de políticas públicas visando à inclusão de todos os cidadãos, independentemente de credo, cor, raça ou orientação sexual, apesar do descolamento entre a idealização de uma sociedade equilibrada e justa, proposta pelos constituintes e as restrições resultantes de um país economicamente desigual.

Conceitualmente, Mansky (2022) define as ações afirmativas como “[...] políticas e práticas destinadas a aumentar as oportunidades para grupos historicamente sub-representados”. Feres Júnior *et al.* (2018), por sua vez, complementaram que as “[...] ações afirmativas são todo programa, público ou privado, cujo objetivo é conferir recursos ou direitos especiais para membros de um grupo social desfavorecido, com vistas a um bem coletivo”, visando corrigir e restaurar as injustiças e direitos não assegurados.

Um dos primeiros estudos sobre as ações afirmativas e no contexto da diversidade nas organizações privadas no cenário brasileiro foi o trabalho produzido por Fleury (2000), que analisou de que maneira as empresas estrangeiras que operavam no Brasil poderiam adaptar suas políticas antidiscriminatórias, já implantadas nas matrizes em seus países de origem, à realidade brasileira. A conclusão do artigo sinalizou a necessidade de que as empresas operem de maneira mais estratégica e menos ideológica, criando vantagens competitivas por meio do desenvolvimento de competências diversificadas.

Após a III Conferência Mundial Contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerâncias Correlatas, realizada em Durban, pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2001, momento em que foram discutidas soluções visando combater qualquer tipo de discriminação, o debate sobre ações afirmativas começou a ganhar destaque.

Mas, somente no final do segundo governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (1999-2002), aconteceu o lançamento do primeiro programa governamental com o intuito de reservar vagas na Administração Pública federal para cargos de direção, por meio do “Programa Nacional de Ações Afirmativas”, visando combater justamente todos os tipos de desigualdade. O decreto trazia uma série de medidas no sentido de equilibrar a ocupação de cargos de direção na Administração

Pública federal, estabelecendo, ainda, que as transferências de recursos federais, licitações públicas e contratações de pessoal terceirizado deveriam respeitar o percentual de reserva de vagas para afrodescendentes, mulheres e pessoas com deficiência (Brasil, 2002).

No Brasil, visando atingir essas metas de inclusão por meio das ações afirmativas, observa-se a iniciativa nos Estados da construção de um arcabouço normativo. A legislação aprovada em onze estados distintos pode ser observada no Anexo A. Ainda é recente a institucionalização normativa das ações afirmativas para reserva de vagas em concursos públicos para provimentos de cargos em âmbito estadual (a lei mais recente data de 2014). Dos onze estados citados no mapeamento realizado, nove apenas citam a reserva de vagas para pessoas pretas, um cita a reserva de vagas para indígenas, e apenas um cita pessoas pretas. Nenhum cita a reserva de vagas para pessoas com deficiência.

Elencando estratégias para a implementação de ações de Diversidade, Inclusão e Equidade (DIE) na Administração Pública federal, Timóteo (2023) incluiu os avanços e desafios dessa agenda. Entre os avanços, pode-se citar a criação de comitês de diversidade em diversos órgãos da administração e a importância de se criar um sentimento de pertencimento e segurança por meio de estratégias bem-sucedidas de inclusão.

Ganham destaque, também, os desafios encontrados para que essas estratégias sejam implementadas cada vez mais em órgãos da administração, como a falta de uma perspectiva de gênero em algumas políticas de ação afirmativa, e a necessidade de uma consolidação e expansão das estratégias de diversidade na Administração Pública federal, já que algumas iniciativas ainda estão em seus estágios iniciais e pontualmente distribuídas na burocracia brasileira.

Segundo o mesmo artigo, é preciso transformar a cultura da inclusão na Administração Pública, para que os avanços já observados se consolidem e tornem a gestão inclusiva e diversa. A consequente inclusão decorrente desse processo de amadurecimento da Administração Pública federal deve ser efetiva, no sentido de melhorar a representatividade e a maneira pela qual serão implementadas as ações e as políticas públicas.

1.2. Gestão da Diversidade

Um dos primeiros artigos sobre gestão da diversidade nas organizações foi o de Cox e Blake (1991), que sugere que o gerenciamento da diversidade cultural cria vantagem competitiva para organizações em várias áreas, incluindo redução de custos, vantagens na aquisição de recursos, melhoria nas estratégias de marketing, facilidade na resolução de problemas, além de

trazer maior flexibilidade organizacional. Segundo os autores, a presença de pessoas de diversas origens culturais na força de trabalho, com diferentes pontos de vista, atuando em sinergia, tem o poder de aumentar a criatividade e a inovação das equipes.

A diversidade nas organizações públicas se dá pela necessidade de inclusão de todas as formas de pensamento no corpo de servidores do Estado, assim como pelos benefícios que a inclusão da diversidade traz para as organizações, no sentido de agregar visões diferentes de mundo, gerando sinergia e valor público. Segundo relatório da International Labour Organization (2022), empresas que adotam políticas de diversidade são mais inovadoras e mais ágeis na resolução de problemas. Segundo o relatório, a simples promoção da diversidade não torna as empresas mais produtivas ou mais inovadoras; é preciso que a diversidade esteja alinhada com a valorização do empregado, no sentido de dar a ele autonomia, que ele esteja num ambiente de inovação e liderança que reforce essas qualidades, ou seja, é preciso que haja sinergia.

Ivancevich e Gilbert (2000) contribuíram para uma nova abordagem da gestão da diversidade baseada na parceria entre acadêmicos e administradores. Segundo eles, a parceria entre a academia, com estudos sobre gestão baseados em evidências científicas, e a experiência empírica dos gestores, baseada nas percepções diárias de trabalho, pode contribuir para uma avaliação mais precisa a respeito dos programas de implementação da gestão da diversidade nas organizações. Nessa mesma linha, o artigo de Pendry, Driscoll e Field (2007) sugere que os programas de treinamento em diversidade devem considerar conceitos relacionados a preconceito, estereótipos e discriminação visando melhorá-los.

Dobbin e Kalev (2022) reforçam a necessidade de treinamento em diversidade para todos os níveis dentro das organizações, independentemente da posição hierárquica. Page, Oldfield e Urstad (2008) também enfatizaram a necessidade do treinamento da liderança em diversidade e igualdade. Segundo os autores, somente por meio da educação gerencial pode haver mudanças de pensamento e atitudes significativas dentro das organizações, e esses incentivos resultarão em igualdade na gestão e liderança.

Segundo Kennedy (2014), a representação descritiva se refere à ideia de que as características demográficas da burocracia devem refletir as características demográficas da população atendida, ou seja, a burocracia deve ser representativa da população a quem serve em termos de raça, gênero, etnia e outras características demográficas. Dentro dessa linha de argumento, caberia ao Estado e a seus dirigentes tentar eliminar ou, ao menos, tentar diminuir essa disparidade, em que a presença, por exemplo, de pretos e pardos na Administração Pública

federal (37,6%) está num patamar abaixo da presença de pretos e pardos na sociedade (56,1%).

Encontrar maneiras de equalizar essa disparidade, seja por meio de ações afirmativas (cotas ou reserva de vagas) ou pela promoção de oportunidades de estudos em cursos especializados a candidatos pretos que queiram fazer parte da Administração Pública e que sejam subsidiados pelo poder público deve ser um dos objetivos a serem perseguidos pela Administração Pública. Na AGU, pode-se mencionar, já há movimentos no sentido de promover a inclusão e a equidade, por meio de subsídios direcionados a categorias minoritárias que pretendem ingressar na instituição.

São variados os estudos sobre diversidade em organizações privadas brasileiras sobre os temas da sexualidade, mulheres, pessoas com deficiência e também resiliência nas organizações, como as pesquisas de Irigaray e Vergara (2009), Irigaray (2011), Freitas e Irigaray (2013) e Irigaray (2016). Nessas pesquisas, os autores traçam quais são os percalços enfrentados pelas minorias no dia a dia das organizações e quais as implicações do preconceito e da falta de preparo para lidar com a diversidade, para a sociedade e para a própria sobrevivência dessas empresas num mercado cada vez mais competitivo. Integrar as diversas categorias minoritárias ao processo decisório e até mesmo às vivências cotidianas das empresas traz resultados positivos, tanto na lucratividade, quanto na imagem pública perante a sociedade.

1.3. Engajamento nas Organizações Públicas

Como as organizações públicas abordam a questão da diversidade tem se mostrado fator crucial para a promoção do engajamento dos colaboradores. A crescente heterogeneidade da força de trabalho, tanto em termos de origem étnica, gênero, idade e orientação sexual, como de diferentes perspectivas e habilidades, tem mostrado a importância de se adotar estratégias de gestão que reconheçam e valorizem essas características.

A promoção de um ambiente inclusivo e equitativo nas organizações públicas não apenas atende às demandas da sociedade moderna, mas estabelecem, também, as bases para o engajamento de seus funcionários, ao fomentar a colaboração, a inovação e o comprometimento, em alinhamento com os objetivos institucionais e o planejamento estratégico. Dentro desse contexto, este capítulo abordará o tema “engajamento” sob uma perspectiva teórica nas organizações privadas e públicas, destacando os benefícios dessa abordagem para a criação de valor público.

Perry e Recascino (1990) foram os pioneiros a conceituar a motivação no contexto das organizações públicas, quando publicaram artigo e cunharam o termo *Public Service Motivation* (PSM) para definir o que levava os servidores públicos a se sentirem motivados. O conceito de engajamento e seus efeitos nas organizações são uma evolução do conceito PSM. Segundo Schaufeli e Bakker (2010), o termo começou a ser utilizado por volta de 1990 pelas Organizações Gallup, com a definição do termo “Engajamento do empregado”.

Segundo os pesquisadores, o engajamento no trabalho tem a ver com o relacionamento que o empregado estabelece com seu trabalho, além do relacionamento com a organização. Rothbard (2001) vai definir o engajamento como uma construção que ressalta o aspecto emocional de estar envolvido em um papel, enquanto identificação e comprometimento ressaltam aspectos cognitivos e comportamentais. Sobre a “disposição a ir além” dos funcionários, Bakker e Demerouti (2008) definem engajamento como a capacidade de concluir tarefas com mais eficiência e eficácia, e como essas características são benéficas às organizações no sentido de trazer inovação.

No Brasil, Bastos (1994) efetuou uma revisão da literatura e elaborou uma completa sistematização do tema do comprometimento no trabalho. Para o pesquisador, era preciso avançar no debate sobre o assunto, propondo estudos qualitativos que conseguissem identificar significados relevantes para os trabalhadores e que também ajudassem a entender o comprometimento dos funcionários com o trabalho, que, até então, era incipiente, mas que, nos EUA, ganhava corpo com os estudos de Perry e Recascino (1990) sobre motivação no serviço público (PSM) e seus conceitos subjacentes de motivação intrínseca e extrínseca.

Como propôs Kahn (1992), tornar o comportamento dos servidores engajado, fazendo com que eles consigam canalizar todas suas energias psíquicas, físicas e emocionais no trabalho, em prol do atingimento dos objetivos organizacionais, ganha cada vez mais importância no contexto da gestão da Administração Pública federal, e, para isso, esses dois construtos, gestão da diversidade e engajamento, serão objeto deste estudo, no sentido de entender se, e como, a adoção de práticas de gestão da diversidade afeta o engajamento dos servidores.

As ações gerenciais promovidas pela direção da AGU podem influenciar diretamente no comprometimento e no engajamento de sua força de trabalho, apesar das limitações e das barreiras e dificuldades encontradas para a inclusão de uma força de trabalho que deve ser heterogênea e diversa. É preciso, assim, perseguir o objetivo estratégico de gerar valor público para a sociedade.

2. PERCURSO METODOLÓGICO

A fim de responder como é a percepção da diversidade entre os servidores da AGU, e se essa percepção impacta de alguma forma o engajamento desses servidores com a organização, este estudo valeu-se de entrevistas semiestruturadas com 14 servidores.

A seleção dos participantes se deu, primeiramente, pelo envio de e-mail institucional via Procuradoria-Regional da União da 3ª Região, e posteriormente pela indicação de indivíduos interessados seguindo o método bola de neve. As entrevistas foram realizadas de forma *on-line* e conduzidas por meio do aplicativo Teams. Foram elaboradas 20 perguntas, sendo o tempo de duração das entrevistas entre 40min. e 1h30. Entre os entrevistados, encontram-se Advogados da União, Procuradores Federais, Procuradores da Fazenda Nacional, Comissionados e Terceirizados, distribuídos entre Órgão Central (SGA) e outras três regiões administrativas (PRU1, PRF2, PRU3). As informações dos participantes podem ser observadas no Anexo B.

A média de idade dos participantes foi de 44 anos, sendo quatro homens e dez mulheres. Em relação às carreiras, não foi dada preferência a nenhuma em especial; pelo contrário, buscou-se uma gama diversa para que todos tivessem a oportunidade de serem entrevistados.

2.1. Técnica de Análise dos Dados

As entrevistas foram analisadas à luz da técnica da Análise de Conteúdo (AC), de Bardin (2016). Segundo o autor, a análise de conteúdo se divide em três fases distintas, quais sejam: a etapa inicial, de pré-análise, quando se faz a leitura flutuante dos dados e a organização do *corpus*; a segunda fase, em que o pesquisador parte para a exploração do material; e a terceira, quando o pesquisador trata os dados, extraindo os resultados por meio da inferência e da interpretação dos dados coletados por meio das entrevistas.

Foi seguindo esses passos que esta pesquisa foi realizada. Na fase da pré-análise, efetuou-se a transcrição das entrevistas. Com as 14 transcrições efetuadas, partiu-se para a leitura flutuante do material com o objetivo de estreitar o contato com o conteúdo das entrevistas, assim como efetuar a codificação e categorização das mesmas por meio do software Atlas.TI.

Após o tratamento inicial e a codificação do *corpus*, buscou-se responder se a gestão da diversidade afetaria o engajamento dos servidores. Como a pesquisa trata de captar as percepções dos servidores acerca dos temas, utilizou-se a técnica da extração das unidades de contexto das entrevistas com o objetivo de selecionar trechos e frases que corroborassem ou contradissem

a pergunta de pesquisa, e que compusessem com a literatura abordada no referencial teórico.

Buscou-se obter respostas sobre crenças, atitudes, valores, e, assim, conseguir captar os sentidos que compõem a comunicação entre entrevistador e participante, e que pudessem significar algo para a pesquisa, criando, dessa maneira, dimensões conflitantes, que depois foram analisadas e discutidas dentro de eixos temáticos. Visando delimitar os códigos que seriam definidos para o estudo, foram consideradas as qualidades propostas por Bardin (2016), que trata da exclusão mútua, ou seja, os códigos deveriam obedecer aos critérios de homogeneidade, pertinência ao referencial teórico, assim como serem objetivos e produtivos.

Utilizou-se a técnica da extração das unidades de contexto, da qual emergiram 15 códigos iniciais. Subsequentemente, os códigos similares foram aglutinados, resultando em 11 códigos observados ao longo das entrevistas. A partir dessa definição, seguiu-se para a categorização, processo que, segundo Creswell (2010), consiste em agrupar os códigos que se relacionam. As categorias *a priori* analisadas, que surgiram do referencial teórico, foram: **Gestão da Diversidade** (Códigos: compromisso da gestão com a diversidade; comunicação sobre a diversidade e marco temporal; percepção de diversidade da AGU; treinamento para a diversidade), **Visões sobre Liderança e Engajamento** (Códigos: flexibilidade organizacional; impacto das ações afirmativas na gestão; iniciativas para a promoção da equidade; mulheres na liderança) e **Engajamento – Barreiras e Experiências Positivas** (Códigos: barreiras para o engajamento; orgulho organizacional e fatores de identificação com o trabalho; percepção sobre o engajamento dos servidores da AGU em razão da diversidade; treinamento sobre diversidade).

A partir dessa categorização, foi possível catalogar a percepção dos servidores entrevistados. A análise dos resultados, delimitados pelos códigos anteriormente apresentados, é exposta a seguir.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Gestão da Diversidade

Dentro dessa categoria, procurou-se extrair a percepção dos entrevistados acerca de decisões administrativas tomadas pela gestão no sentido de promover a diversidade dentro da AGU. Emergiram quatro códigos principais: (I) Compromisso da Gestão com a Diversidade; (II) Comunicação sobre Diversidade e Marco Temporal; (III) Percepção sobre Diversidade na AGU; e (IV) Treinamento sobre Diversidade.

3.1.1. Compromisso da Gestão com a Diversidade

Entre os entrevistados, não houve unanimidade no que se refere à percepção sobre o comprometimento com a diversidade pela direção da AGU. Apesar de não haver consenso, os participantes enxergam o começo de uma mudança estrutural ocorrendo com a nova gestão da AGU, e trazem isso nas suas falas, com a impressão de que, agora, existe uma preocupação real com os valores da diversidade e da inclusão no órgão.

O contexto da análise demonstra, ainda, que outros fatores contribuem para que a percepção sobre o compromisso da direção da instituição com a diversidade esbarre em questões mais complexas, como questões políticas, que impedem uma atuação mais incisiva do governo, além do pouco tempo de atuação dessa nova direção da instituição.

O preconceito organizacional foi levantado pelos Participantes 6, 8 e 14, em que eles citam de que forma os servidores sentem o preconceito percebido nas relações diárias com os advogados: (6) “Se nós não quebrarmos esse regime de castas, nesse comitê de diversidade agora, nós não quebraremos isso nunca mais, ou então: se você pegar uma pessoa que é de cargo técnico, cargo administrativo, dentro de uma procuradoria, lá ela se sente minorizada, porque ela enxerga que está em um órgão de advogado”; (8) “O primeiro preconceito que a gente tem que quebrar na casa, a primeira diversidade que tem que ser quebrada na casa, além de todos os grupos de fato, minoritários, minorizados, inclusive neles têm que entrar também os servidores, né?”; e (14) que até mais incisivamente, diz: “A AGU, ela é um sistema muito complexo que eu carinhosamente apelidei de sistema de castas. A AGU é uma sociedade de castas”.

A comparação com as castas indianas, citada no referencial teórico, no capítulo sobre ações afirmativas, mostra que há uma clara divisão entre servidores e advogados, que preferem ser chamados de “membros” em vez de servidores públicos. Os Participantes 8 e 14 relacionaram o preconceito percebido com a saúde mental dos servidores: (8) “Isso é algo terrível, né? Isso afeta muito, muito a saúde mental das pessoas, tá?”; e (14) “Tem advogado que fica ofendido se for chamado servidor, sabe?”.

O Participante 8 continua: “O primeiro preconceito que a gente tem que quebrar na casa, a primeira diversidade que tem de ser quebrada na casa, além de todos os grupos de fato, minoritários, minorizados, inclusive neles têm que entrar também os servidores, né? Membros e servidores também têm de ter uma visão disso, tá? Uma visão desse preconceito na casa, que é gigantesco também. Talvez tão gigantesco quanto um LGBTQIA+, quanto uma pessoa preta, né? Talvez esse preconceito seja, de certa forma, igual”.

Se uma instituição deseja se tornar inclusiva e diversa, precisa começar se despidendo de preconceitos arraigados, decorrentes de uma clara divisão social, que transposta da sociedade, invade o ambiente corporativo, tornando o convívio entre iguais (todos servidores públicos), difícil e desgastante.

Diante de depoimento tão explícito, como falar de diversidade numa instituição em que o preconceito na relação entre advogados e servidores é tão comentado pelos próprios servidores? É preciso que a instituição debata esse tema de maneira transparente e honesta.

3.1.2. Comunicação sobre Diversidade e Marco Temporal

Por se tratar de um tema importante dentro de qualquer organização, a comunicação sobre a diversidade é um assunto que demanda atenção dos gestores, no sentido de eles conseguirem inferir qual a percepção dos servidores sobre a comunicação interna a respeito do assunto e de que maneira a comunicação pode gerar resultados positivos para a organização. Além da comunicação, para esta pesquisa, buscou-se delimitar, também, a percepção dos servidores sobre quando eles começam a perceber movimentos vindos da direção do órgão, ou seja, procurou-se apurar um marco temporal no sentido de promover a diversidade dentro da AGU.

A disparidade de percepções observada acerca da comunicação sobre a diversidade pode ser observada na perspectiva dos entrevistados. Os Participantes 2, 3 e 10 apresentaram perspectivas positivas: (2) “Acho que agora existe esse canal da Comissão de Diversidade, mas eu acho que ainda produziu pouco”; (3) “Hoje está muito claro que a gente tem um espaço, tem assessoria, tem um comitê, amanhã a primeira composição desse comitê toma posse, então acho que agora temos isso de maneira estruturada”; (10) “Eu vejo um progresso muito grande na AGU. Você vê. Agora você recebe. Você recebe hoje da ASCOM essas lembranças, né? Contra o suicídio, contra o preconceito, contra o preconceito. Eu vejo essa atenção”. Por outro lado, os Participantes 1, 4 e 6 demonstraram percepções negativas: (1) “A questão de comunicação, essas questões de diversidade, não tem um canal específico”; (4) “Por enquanto, ela (comunicação) é muito aleatória, os canais ainda são muito não organizados, vamos assim dizer, é muito no começo”; (6) “A própria comunicação interna que nós recebemos a quantidade de e-mails, isso não chega, não chega nada. Chega agora com essa instituição do comitê. Mas antes chegava nada absolutamente nada”.

As percepções extraídas das entrevistas com os participantes apontam para um processo de melhoria da comunicação na instituição, tanto no processo de ativação (reconhecimento) das diferenças pelas equipes, com

o objetivo de tornar a diversidade conhecida dentro da instituição, quanto em âmbito institucional, tornando a comunicação mais fluida.

Os participantes também elencaram sua percepção de quando se iniciou, no interior da instituição, a real preocupação com o tema da diversidade. O Participante 1 coloca: “A eleição, a mudança do advogado-geral. Esse assunto não estava na pauta. Não era a pauta. A partir desse ano, o aspecto do engajamento foi sensibilizado por assuntos com diversidade de gênero”. Já o Participante 2 expõe: “Eu acho que desde o início desse governo. Pelo menos o que eu consigo identificar. É esse governo, é o decreto, a criação da assessoria. A criação da assessoria é um grande marco, porque você institucionalmente coloca isso dentro da estrutura”.

Percebe-se, por meio dos trechos destacados, que somente a partir dessa nova gestão, que assumiu a direção da AGU com a posse do novo governo, em janeiro de 2023, que o tema da diversidade passou a fazer parte da agenda do órgão.

É importante destacar, também, as tentativas da direção de conseguir prover os cargos mais altos da AGU com mulheres, o que pode ser caracterizado como tokenismo por parte da direção do órgão. Esse conceito surgiu em 1977, com Kanter (1977) sendo definido como “símbolo de um grupo que pertence a uma categoria minoritária e que se encontra numericamente sub-representado nesse grupo”. As falas dos Participantes 2, 3, 7 e 14 vão ao encontro desse conceito, quando citam: (2) “É também uma forma de você demonstrar algum tipo de diversidade”; (3) “Teve uma busca ativa de quem são as pessoas negras”; (7) “Tem que ter um negro, tem que ter alguém aí. Agora, se não tem, arruma”; e (14) “Parece pegar, não, vamos ver aí uma mulher preta e que seja correta no que ela faça. Beleza, bota ali o cristalzinho, sabe? E por mais que ela tente, que ela se envolva, e ela vem nas reuniões, e ela participou das entrevistas e tudo mais, gente, ela é uma pessoa pra uma instituição do tamanho da AGU”.

3.1.3. Percepção sobre Diversidade na AGU

A diversidade, como tem sido discutida ao longo desta pesquisa, é condição fundamental para que uma organização consiga alcançar um equilíbrio entre eficácia e melhoria nos resultados. Portanto, captar a percepção dos servidores sobre como o tema é tratado e gerenciado pela direção da organização torna-se importante para evidenciar de que forma a instituição está se organizando para tornar o ambiente mais diverso.

Participantes apresentaram perspectivas positivas e negativas referentes à diversidade na AGU. Entre as perspectivas positivas, destacam-se as falas dos Participantes 6, 8 e 12: (6) “Dentro do meu ambiente, eu

enxergo que ele é diverso, ele é inclusivo”; (8) “A nossa coordenação, por si só, ela é muito inclusiva. A gente tem nessa coordenação um servidor com idade, um servidor negro, um servidor LGBTQIA +, e mulheres”; (12) “Têm negros, têm PCDs, têm duas pessoas com mais idade, que seriam... Um já posso considerar idoso, por ser acima de 60”. Perspectivas negativas podem ser observadas nas falas dos Participantes 3, 7 e 10: (3) “É uma instituição branca, muito, muito, muito, em especial, obviamente, tendo em vista o que é o percentual da população brasileira, né?”; (7) “Pouquíssimos casos de pessoas negras, pouquíssimos casos”; (10) “Advogados na PRU3, eu não conheço nenhum preto. Agora, não me lembro, tô puxando aqui pela minha cabeça”.

Nota-se, pelos trechos destacados nas entrevistas, que grande parte dos participantes informa que não percebe a presença da diversidade na AGU como um todo, mas em suas equipes de trabalho locais. Porém, há visões contrárias, apontando que, principalmente entre os advogados, é notória a disparidade da presença de negros, com uma grande predominância de brancos.

3.1.4. Treinamento sobre Diversidade

Qual seria, então, o preparo dos servidores e, principalmente, das lideranças, para implementar a diversidade e treinar os líderes para lidar com seus subordinados no que se refere ao tema da diversidade? Há preparo da própria instituição no quesito “Treinamento sobre Diversidade”?

A percepção dos entrevistados em relação ao treinamento sobre a diversidade também pode ser dividida em positivas e negativas. Entre algumas perspectivas positivas, destacaram-se: (3) “Hoje não (sobre ter recebido treinamento recentemente), mas também eu acho difícil dizer isso em cinco meses de gestão, né?”; (4) “A proposta de inclusão no plano de formação da escola da AGU de temas de treinamento, tanto de letramento racial, como letramento de gênero, como questões sobre assédio, para as lideranças e para a carreira...”; (7) “A gente tem público, de repente, a gente pode dar essa ideia de se formatar um curso direcionado para a AGU”. Mas também observou-se perspectivas negativas, até vindas de mesmos participantes que tiveram perspectivas positivas: (3) “Nunca tive uma ação obrigatória, uma coisa que fosse uma orientação, né? Nunca tive”; (6) “Treinamento de diversidade com relação à diversidade não”; (8) “Não, não recebi e nem me foi indicado a fazer, tá? Tem que ser uma preocupação da gestão você ter esse tipo de treinamento”.

Conforme é possível observar nas entrevistas concedidas, as percepções positivas vão no sentido de que a questão do treinamento só passou a ser considerada a partir deste novo governo e dessa nova administração da AGU.

Ao mesmo tempo, outros participantes relataram que nunca participaram de nenhum treinamento sobre diversidade.

Percebe-se, pelos relatos, que está em curso uma mudança na preocupação com treinamento e letramento sobre diversidade na instituição e as percepções dos entrevistados mostram que, a partir desse governo e dessa gestão da AGU, esse tema começa a fazer parte das ações tomadas para que a diversidade seja implementada no órgão, como quando o Participante 4 cita: “Um dos produtos contratados das consultoras é a proposta de inclusão no plano de formação da escola da AGU de temas de treinamento”.

3.2. Visão sobre a Liderança

Dentro dessa categoria, procurou-se extrair as perspectivas dos entrevistados referentes à percepção da liderança e suas ações dentro da AGU. Obteve-se por meio das entrevistas concedidas, respostas que fizeram emergir três códigos principais, quais sejam: (I) Flexibilidade Organizacional; (II) Mulheres na Liderança; e (III) Medidas Tomadas para a Promoção da Equidade.

3.2.1. Flexibilidade Organizacional

Os participantes foram questionados se consideravam a AGU uma instituição flexível. O conceito de flexibilidade que se pretendeu avaliar foi o proposto por Hall e Parker (1993), que tratou a flexibilidade organizacional como um importante fator de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de contribuir para a redução do absenteísmo nas organizações. Notam-se algumas percepções positivas: (7) “Eu vejo na AGU é que existem algumas pessoas que têm uma visão muito humana e que elas realmente são, mas eu acho que isso ainda não está institucionalizado”; (8) “Eu percebi que qualquer pessoa se apresentava a um problema, que havia um diálogo, uma conversa, uma flexibilização”. Notam-se percepções negativas: (3) “No conceito de organização flexível, eu não considero a AGU uma organização flexível”; (14) “Muito subjetiva, né? Exatamente. Depende onde você tem a sorte ou a azar de estar lotado”.

As percepções positivas a respeito do assunto apontam uma instituição preocupada com questões particulares dos servidores e flexível a ponto de liberar servidores que apresentam algum problema familiar, sem maiores questionamentos.

Promover um ambiente de trabalho flexível é apenas uma das medidas que a liderança pode tomar com o objetivo de promover a equidade e tornar

a instituição mais flexível para que servidores e colaboradores possam se sentir acolhidos no ambiente de trabalho. No caso da AGU, enquanto os comissionados ou terceirizados qualificam suas empresas (privadas) como rígidas, conseguem perceber a flexibilidade da AGU na resolução de questões pessoais e como essas questões são tratadas pela administração de maneira flexível, apesar das observações feitas no sentido da necessidade da institucionalização de medidas que tornem essa flexibilidade menos subjetiva.

3.2.2. Iniciativas para a Promoção da Equidade

Dentre as iniciativas que tornam a organização flexível, é preciso destacar aquelas adotadas pela direção do órgão e que são percebidas pelo corpo de servidores, incluindo comissionados e terceirizados que também se beneficiam delas.

As percepções indicam iniciativas tomadas pela direção da AGU no sentido de promover a equidade, tanto de gênero quanto racial. Uma dessas iniciativas é promover a mudança no edital do concurso para a carreira jurídica (Procurador Federal, Procurador da Fazenda Nacional e Advogado da União) e incluir temas como direito antidiscriminatório e territórios quilombolas (Direito Constitucional) para que os novos integrantes da carreira estejam familiarizados com os temas, como é possível observar na fala do Participante 3: “Na primeira semana da nossa gestão, a gente mexeu no edital dos concursos; nós inserimos direito antidiscriminatório, territórios quilombolas como um tema de Direito Constitucional, o direito dos povos tradicionais, territórios quilombolas, dentro da matéria mais importante do concurso, essa coisa de botar as pessoas negras, né, o debate sobre quilombolas ali no Direito Constitucional, já foi uma mudança de primeira semana que nós fizemos”.

Outra iniciativa é criar cursos pagos pela AGU para que pessoas que não têm condições financeiras possam se dedicar aos estudos, iniciativa que entrou em vigor em julho de 2023, como pode ser observado na fala dos Participantes 4 e 7: (4) “A gente está pensando várias coisas e, por exemplo, existe o precedente do Itamaraty, que o Itamaraty paga para a pessoa estudar, para a pessoa ficar estudando para concurso, né?”; (7) “Uma das iniciativas que foram tomadas, que eu achei muito boa mesmo, foi começar a disponibilizar cursos gratuitos, sabe, de preparação para o concurso da AGU”.

É importante observar que algo parecido também foi implementado na AGU, em setembro de 2023, com o lançamento do Programa Esperança Garcia, cujo objetivo é viabilizar a preparação de pessoas pretas e pardas para os concursos da advocacia pública nacional. Ambos os programas,

tanto o do Itamaraty quanto o da AGU, são tentativas experimentais de promover a equidade, mas os dados com os resultados ainda não são robustos a ponto de serem institucionalizados no serviço público como um todo.

Negativamente, os participantes também demonstraram que, apesar de ações pontuais, ainda não é possível perceber, segundo eles, medidas institucionalizadas que realmente mudem a realidade do órgão, observado nas falas dos Participantes 6 e 8: (6) “Eu acho que a instituição dele (comitê de diversidade) foi por uma questão normativa, por uma obrigatoriedade”; (8) “Nesse ponto, que eu falo que a gente precisa institucionalizar. Eu acho que é fundamental a gente institucionalizar”; (13) “Não adianta eu ter uma pessoa negra em posição de poder, mas ela não ter poder de decisão”.

As observações negativas feitas pelos Participantes 6, 8 e 13 corroboram o que dizem Saraiva e Irigaray (2009), quando enfatizam que somente o discurso sobre equidade não torna as organizações mais igualitárias e diversas, é preciso que ações efetivas sejam tomadas para alcançar esses objetivos.

3.2.3. Mulheres na Liderança

A percepção dos servidores é bem clara no sentido de apontar, dentro das categorias minoritárias, a presença de mulheres em cargos de liderança. Porém, essa percepção é limitada, haja vista os entrevistados conseguirem enxergar apenas mulheres brancas ocupando cargos mais altos na hierarquia do órgão. Os cargos mais elevados ainda são ocupados por homens brancos, delimitando o papel das mulheres negras, por exemplo, à ocupação de posições hierárquicas menores no órgão.

Dados extraídos do Painel Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento (PEP) indicam que a AGU possui 13.586 servidores, 47,5% mulheres e 52,5% homens. Desse total, observa-se um total de 1.246 servidores ocupando cargos de liderança, ou 46,3% de mulheres e 53,7% de homens, números que se equivalem e mostram paridade e confirmam a percepção dos participantes acerca da quase igualdade de gênero na instituição.

Existe uma disparidade entre brancos, pretos e pardos na ocupação de cargos de confiança, com 69,34% de brancos e 28,49% de pretos e pardos, além de 2,17% de amarelos ocupando cargos comissionados de direção e assessoramento. Quanto à alta liderança, de um total de 202 cargos de nível 13 a 17, apenas 36,1% deles são ocupados por mulheres, das quais 27,23% são pretas ou pardas e a grande maioria, 71,29%, são brancas.

Sobre a percepção positiva da presença de mulheres em cargos de liderança, há as falas dos Participantes 1 e 3, que afirmam que conseguem perceber o papel das mulheres na liderança do órgão: (1) “Eu acho que é um sinal muito positivo quando você tem uma mesa tão plural”; (3) “Os seis cargos de natureza especial na AGU hoje têm paridade, são três mulheres e três homens”.

As percepções negativas, de que a liderança de mulheres na AGU se restringe a mulheres brancas, também foram citadas pelos Participantes 2, 7 e 14: (2) “A liderança feminina que a gente tem também é uma liderança feminina branca e hétero, e eu acho que o clichê existe porque ele é uma repetição do que a gente vê”; (7) “Das diversidades, talvez seja a diversidade, não vou dizer mais fácil, mas, assim, era de se esperar que já tivesse superada, né? Mas não está, na prática, não está”; e (14) “Eu já nem vejo mais como diversidade, até porque eu acredito que tem até mais mulheres do que homens na AGU hoje”.

Sobre a presença de mulheres negras em cargos de liderança, a percepção é que houve um avanço, mas muito aquém do ideal. Verifica-se na fala da Participante 3: “No total de uns quinze. Eu tenho quatro dirigentes hoje que são pessoas negras, né? Nem pardas ou pretas”. Essa mudança se deu por influência direta dos dirigentes da AGU, que ajudaram a compor a mesa de reunião de dirigentes com mais diversidade, o que é reforçado na fala da entrevistada: “Mas, em relação ao desenho anterior, que era zero, de zero para quatro, né?”.

Isso demonstra a necessidade de ampliação da presença de mulheres negras em cargos de direção, porque, apesar de observações sobre a presença de mulheres em cargos de liderança na AGU, também ficou evidente que essa presença se dá em cargos hierarquicamente menores, e sem um critério de ocupação, considerando a diversidade da instituição.

É preciso que a presença de mulheres em cargos de liderança, inclusive nos mais altos dentro da hierarquia do órgão, seja incentivada e ampliada, já que é comprovadamente benéfica para criar um ambiente inovador e flexível. É preciso também que cada vez mais as mulheres se vejam representadas e aceitem assumir cargos de liderança. A liderança feminina, como apontado acima, torna a organização mais humana e inclusiva.

3.3. Engajamento – Barreiras e Experiências Positivas

Dentro desta categoria, buscou-se extrair as perspectivas dos servidores referentes ao seu nível de engajamento com o trabalho. Emergiram três categorias: (I) Barreiras para o engajamento; (II) Orgulho organizacional e fatores de identificação com o trabalho; e (III) Percepções sobre o engajamento dos servidores da AGU em razão da diversidade, que serão abordados na sequência.

3.3.1. Barreiras para o Engajamento

A percepção dos entrevistados sobre as barreiras enfrentadas é permeada de reclamações sobre carga de trabalho, falta de feedback, cultura organizacional e falta de institucionalização de políticas internas de diversidade. Os Participantes 5, 6 e 12, por exemplo, citam carga de trabalho em: (5) “Esse problema que a gente tem da quantidade de processos, um volume muito absurdo para pouca gente, eu acho que isso prejudica qualquer coisa, né? E ainda, o excesso de trabalho faz cada um pensar muito em si próprio”; (6) cultura organizacional em: “A barreira é essa cultura da AGU, essa cultura formal da AGU; eu acho que o engajamento não é feito porque nós temos uma cultura muito rígida dentro da AGU, por isso separa as pessoas”; (12) e sobre feedback: “Eu estou há dois anos, vou completar dois anos na AGU, e eu nunca tive um feedback do meu trabalho”.

As percepções dos participantes a respeito do engajamento dos servidores da AGU em razão da diversidade demonstram, ainda, uma insatisfação com a não observância de medidas que minimizem questões que são preponderantes, segundo a literatura, para que as características positivas para o alcance do engajamento da força de trabalho ocorram para tornar a instituição mais amigável, flexível e acolhedora.

Há poucas percepções positivas sobre o assunto, porém, é possível perceber uma mudança nas perspectivas futuras em relação à mudança na cultura organizacional da instituição, como pode ser observado no seguinte comentário do Participante 12: “Ainda há uma certa discriminação, mas que a gente percebe que está começando a mudar, mudar a cultura, até porque têm chegado pessoas mais novas, tem sido feito um trabalho”.

3.3.2. Identificação com o Trabalho e Orgulho Organizacional

As percepções dos servidores acerca de sua “identificação” com o trabalho podem ser destacadas em falas como as dos Participantes 1, 6 e 13, que citam: (1) “E com essa autonomia, eu fui tendo muito orgulho da organização que eu faço parte”; (6) “Com o crescimento profissional (identificado)”; e (13) “Autonomia e crescimento profissional”, assim como o “orgulho” em fazer parte da organização são destacados em trechos como dos Participantes 2, 6 e 12: (2) “O início do governo que a AGU pediu prisão e tal, pra mim foi super, foi um orgulho enorme”; (6) “Eu tenho orgulho de ser, de trabalhar no setor público”; e (12) “Desde que eu entrei, isso só cresceu no decorrer desses dois anos, eu entrei já feliz em poder participar”.

Optou-se por delimitar a categoria como “Identificação com o Trabalho” e “Orgulho Organizacional” para evidenciar que a maioria dos entrevistados se identifica com a instituição e se orgulha dela. Pode-se afirmar, com base nos resultados observados, que a AGU conta com servidores (advogados, servidores administrativos, comissionados e terceirizados) que se identificam com o órgão e sentem orgulho, ao mesmo tempo, em fazer parte do serviço público e da AGU, e que a percepção de que trabalham numa instituição que está preocupada com promoção da diversidade ajuda a torná-los mais comprometidos e, conseqüentemente, mais engajados.

3.3.3. Percepção sobre o Engajamento dos Servidores em razão da Diversidade

Os participantes foram questionados sobre como enxergavam o engajamento dos servidores, em razão da maneira como a direção da AGU gerencia a diversidade na instituição. As respostas demonstraram que a organização vem passando por mudanças, que vêm ocorrendo com ações recentes no sentido de prover a instituição de diversidade, e essas mudanças, mesmo que tímidas, têm motivado e engajado os servidores.

Os otimistas dizem que têm percebido ações voltadas para melhorar a inclusão e a diversidade na instituição, como o Participante 4 mencionou: “Não deu seis meses ainda, eu já percebi isso, e eu percebi, tanto que quando a gente lançou o convite para participar do comitê, quase 90 pessoas se voluntariaram, e a gente precisava de dez”; ou então: “E nós tivemos mais de 50 colegas do Brasil todo, servidores, vindo e aderindo aos comitês. Ah, eu quero discutir etarismo, eu quero discutir raça, eu quero discutir... Então, está muito... Começa o engajamento. Eu acho que a gente tem que começar a falar no tema”.

As falas dos participantes demonstraram pessimismo, quando, por exemplo, o Participante 2 citou que ainda seria cedo para avaliar o engajamento em razão da implementação de ações de diversidade no órgão: “Eu acho que ainda é muito pouco tempo pra gente pensar nesse engajamento. Eu acho que a gente está muito no início desse engajamento. Acho que o engajamento, como eu falei, ainda é insuficiente”; ou, então, quando o Participante 3 disse: “Hoje eu acho que a gente está só, assim, semeando, acho que estamos muito longe de ver esse tema, efetivamente, sendo pautado como prioridade na instituição como um todo”. Quando perguntado ao Participante 11 se sua equipe era engajada em razão das recentes políticas de diversidade implementadas, como o Comitê de Diversidade e as rodas de conversa, o servidor explicitou que a equipe é engajada, mas não em razão da implementação da política de diversidade, mas porque, individualmente, eles são engajados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal compreender a percepção dos servidores da AGU sobre como a gestão da diversidade afeta o engajamento. Para tanto, foram realizadas entrevistas com 14 servidores estatutários (advogados, servidores, terceirizados e comissionados), a fim de investigar suas percepções sobre a gestão da diversidade na Advocacia-Geral da União (AGU) e seus efeitos práticos no engajamento.

Devido ao caráter qualitativo do estudo, foi possível captar de que maneira as ações tomadas pela direção ou a omissão frente às necessidades do órgão tornam os servidores mais ou menos engajados. Percebe-se que as ações voltadas à promoção da diversidade ainda não afetam diretamente o engajamento dos servidores na AGU. Mediante entrevistas, pudemos destacar as seguintes considerações:

- a) O tema é difícil e ressoa na sociedade de maneiras distintas. Enquanto há uma corrente progressista que atualmente investe para que programas de diversidade se tornem mais presentes nas organizações, há também um movimento contrário, capitaneado principalmente por partidos de direita, que têm em sua agenda a luta contra a diversidade e que prefere manter reservado a poucos os lugares de poder. Percebe-se que há um compromisso dessa nova gestão da AGU com a diversidade, apesar de alguns servidores ainda não conseguirem observar as ações que estão sendo empreendidas nesse sentido, por óbvio que seja, devido ao tempo de maturação que essas ações, tomadas no início de 2023, com a posse do novo governo e da nova direção da AGU, comecem a oferecer resultados;
- b) Outros canais de comunicação, mais amplos que os atuais, precisam ser criados para que a comunicação sobre a diversidade na AGU consiga disseminar a cultura da diversidade;
- c) Com a posse desse novo governo, teve início um movimento no sentido de tornar a AGU um órgão que aposta na diversidade como alavanca de mudanças e de melhores resultados;
- d) O treinamento em diversidade é fator importante para tornar os servidores da organização mais comprometidos e engajados com o tema. Devido ao pouco tempo e às recentes mudanças que vêm sendo implementadas em vários órgãos da Administração Pública, em especial na AGU, existe a necessidade de estruturação de plano de treinamento consistente e institucionalizado para os servidores da instituição, a fim de que se atinja uma homogeneização de procedimentos quando o assunto for diversidade;

- e) Há um alto grau de comprometimento das lideranças da AGU com a mudança para uma gestão em que a diversidade seja o principal motor de transformação da instituição, atitude claramente percebida nas falas dos entrevistados. É preciso reforçar, também, essa cultura de lideranças comprometidas com pautas de diversidade;
- f) Há uma percepção positiva dos entrevistados em relação à flexibilidade da AGU, característica que torna o órgão mais acolhedor e seus servidores mais comprometidos, mas é necessária a institucionalização de regras para que a flexibilidade não degenera e se torne um problema para a instituição, no sentido de atrapalhar o fluxo de trabalho. São necessários mais estudos da área de gestão da AGU, que sejam direcionados para avaliar o verdadeiro impacto da flexibilidade organizacional no trabalho diário dos servidores, corrigindo equívocos, se necessário, e ampliando os benefícios, se for o caso;
- g) As mulheres são a categoria minoritária mais presente na liderança do órgão, apesar de ainda haver considerável e inexplicável restrição às mulheres negras ocupando cargos na alta cúpula da instituição, deficiência que deve ser sanada brevemente, com as medidas que já estão sendo implementadas;
- h) As barreiras observadas pelos servidores do órgão, referentes ao engajamento, dizem respeito à falta de feedback, à alta carga de trabalho, à cultura organizacional e à falta de institucionalização de políticas internas de diversidade, que impedem que o servidor se sinta mais absorvido pelo trabalho, e, consequentemente, mais engajado. Dentro desses pressupostos, destaca-se a falta de institucionalização de políticas internas de diversidade, que devem ser objeto de atenção por parte da administração, para que futuros retrocessos não ocorram na instituição.

Há que se ressaltar, ainda, que a direção da AGU, mesmo com pouco tempo de atuação, tem tomado atitudes no sentido de promover a diversidade e a equidade, com ações voltadas para subsidiar cursos e treinamentos para candidatos que buscam ingressar no órgão.

Os resultados encontrados, apesar de limitados, corroboram a percepção de que a AGU possui servidores identificados com a instituição e orgulhosos em fazer parte do órgão. Já a percepção sobre o engajamento em relação às medidas tomadas para a implementação de políticas de diversidade não se materializou, primeiro, devido ao pouco tempo para que essas ações se tornem efetivas e funcionais e, depois, em razão de questões individuais de motivação e que não guardam relação com atitudes gerenciais.

É preciso mais tempo e mais estudos, portanto, para que todas as ações tomadas no presente sejam devidamente avaliadas e os gestores possam se debruçar sobre os resultados com o objetivo de corrigir eventuais distorções e injustiças.

Este trabalho é de relevância para a AGU e demais órgãos da Administração Pública, especialmente no contexto atual em que a diversidade nas organizações vem sendo debatida mundo afora. Ele fornece um diagnóstico inicial, embasado em entrevistas profundas, a respeito das percepções de diversidade em um órgão central do governo.

As limitações relacionadas ao escopo da pesquisa, que se concentraram em uma amostra reduzida devido às restrições de tempo e à natureza do trabalho, não apenas destacaram a necessidade de um diagnóstico mais amplo e preciso em relação à gestão da diversidade e ao engajamento na AGU, mas também evidenciaram a oportunidade de estender esse estudo para uma investigação mais abrangente, com potencial de impactar positivamente a Administração Pública como um todo.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. *Emerald Insight*, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, A. V. B. O Conceito de Comprometimento – Sua Natureza e Papel nas Explicações do Comportamento Humano no Trabalho. *Organizações & Sociedade*, Bahia, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.

BRASIL. *Decreto nº 4.228, de 13 de maio de 2002*. Brasília, DF: Presidência da República, 2002.

CHANLAT, J. et al. *Gestão e Diversidade: Linhas de Tensão e Perspectivas*. [S.l.]: [s.n.], 2013, p. 5-7, v. 17.

COX, T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *The executive*, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

CRESWELL, J. W. *Métodos Qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, T. S.; LOPEZ, F. *Perfil racial do serviço civil ativo do Executivo Federal (1999-2020)*. [S. l.]: IPEA, 2021.

DOBBIN, F.; KALEV, A. *Getting to Diversity – What Works and What Doesn't*. United States: Belknap Press, 2022.

FERES JÚNIOR, J. *et al. Ação afirmativa: conceito, história e debates*. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2018.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. *RAE – Revista de Administração em Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FREITAS, M. E.; IRIGARAY, H. A. Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho. *Revista Psicologia Política*, São Paulo, v. 13, n. 26, p. 75-92, 2013.

GROENEVELD, Sandra; VAN DE WALLE, Steven. A contingency approach to representative bureaucracy: Power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, v. 76, n. 2, p. 239-258, 2010.

HALL, D. T.; PARKER, V. A. The role of workplace flexibility in managing diversity. *Organizational Dynamics*, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 5-18, 1993.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Transforming enterprises through diversity and inclusion*. Geneva: ILO, 2022.

IRIGARAY, H. A. R. A inserção dos surdos no mercado de trabalho: Políticas públicas, práticas organizacionais e realidades subjetivas. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 17, n. 2, p. 213-231, 2016.

IRIGARAY, H. A. R. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1085-1098, 2011.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. Mulheres no Ambiente de Trabalho: Abrindo o pacote “gênero”. *Anais [...]*. São Paulo: ANPAD, 2009.

IVANCEVICH, J. M.; GILBERT, J. A. Diversity Management: Time for a New Approach. *Public Personnel Management*, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 75-92, 2000.

KAHN, W. A. To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 321-349, 1992.

MANSKY, J. *The Origins of the Term 'Affirmative Action'*. [S.l.]: Smithsonian, 2022.

PAGE, M.; OLDFIELD, C.; URSTAD, B. Why not teach “diversity” to public sector managers? *Emerald Insight*, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 368-382, 2008.

PATTON, M. Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods* – Integrating Theory and Practice. 4. ed. United States: Sage Publications, 2015.

PENDRY, L. F.; DRISCOLL, D. M.; FIELD, S. C. Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, [S. l.], v. 80, n. 1, p. 2750, 3 2007.

PERRY, J. L.; RECASCINO, L. *The Motivational Bases of Public Service*. *Public Administration Review*, [S. l.], p. 367- 373, 1990.

ROTHBARD, N. P. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, [S. l.], v. 46, n. 4, p. 655-684, 2001.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Psychology Press*, [S. l.], v. 10, p. 10-24, 2010.

ANEXO A – LEGISLAÇÃO REFERENTE À DIVERSIDADE

ESTADO	LEGISLAÇÃO	CAPUT
AMAPÁ (AP)	Lei n. 1.959, de 4 de dezembro de 2015	Dispõe sobre a reserva de vagas às pessoas pretas de 20% (vinte por cento), das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos no âmbito do Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.
BAHIA(BA)	Lei n. 13.182, de 6 de junho de 2014	Institui o Estatuto da Igualdade Racial e de Combate à Intolerância Religiosa do Estado da Bahia e dá outras providências.
DISTRITO FEDERAL (DF)	Lei n. 6.321, de 10 de julho de 2019	Reserva, às pessoas pretas, de 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos, no âmbito da Administração Pública, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas, das sociedades de economia mista controladas pelo Distrito Federal e do Poder Legislativo.
ESPÍRITO SANTO (ES)	Lei n. 11.094, de 7 de janeiro de 2020	Reserva às pessoas pretas de 17% (dezessete por cento) e aos indígenas 3% (três por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos e processos seletivos para provimento de cargos efetivos, de contratação temporária e empregos públicos no âmbito da Administração Pública no estado do Espírito Santo, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pelo estado do Espírito Santo.

GOIÁS (GO)	Resolução CSDP (Conselho Superior da Defensoria Pública) n. 71, de 22 de outubro de 2018	Aprova o Regulamento do III Concurso Público para Ingresso na carreira de Defensor Público do estado de Goiás.
MARANHÃO (MA)	Lei n. 10.404, de 29 de dezembro de 2015	Reserva às pessoas pretas de 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da Administração Pública estadual, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pelo estado do Maranhão.
MATO GROSSO DO SUL (MS)	Lei n. 4.900, de 27 de julho de 2016	Altera e acrescenta dispositivos à Lei n. 3.594, de 10 de dezembro de 2008.
MATO GROSSO (MT)	Lei n. 10.816, de 28 de janeiro de 2019	Reserva às pessoas pretas de 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da Administração Pública Estadual, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pelo estado de Mato Grosso.
PARANÁ (PR)	Lei n. 14.274, de 24 de dezembro de 2003	Ficam reservados aos afrodescendentes, 10% (dez por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos, efetuados pelo Poder Público Estadual, para provimento de cargos efetivos.

RIO DE JANEIRO (RJ)	Lei n. 6.740, de 02 de abril de 2014	Dispõe sobre reserva de vagas para pessoas pretas e indígenas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos integrantes dos quadros permanentes de pessoal do Poder Legislativo, Judiciário, Ministério Público, Tribunal de Contas do estado do Rio de Janeiro e Executivo do estado do Rio de Janeiro e das entidades de sua Administração Indireta.
SÃO PAULO (SP)	Lei Complementar n. 1.259, de 15 de janeiro de 2015	Autoriza o Poder Executivo a instituir sistema de pontuação diferenciada em concursos públicos, nas condições e para os candidatos que especifica e dá providências correlatas.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

ANEXO B – PERFIL DOS PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS

Quant.	Identificação	Idade	Sexo	Carreira	Região Administrativa
1	Participante 1	41	M	Procurador Federal	Órgão Central/ SGA
2	Participante 2	39	M	Procurador Federal	PRF2
3	Participante 3	37	F	Advogada da União	Órgão Central/ SGA
4	Participante 4	57	F	Procuradora da Fazenda Nacional	Órgão Central/ SGA
5	Participante 5	48	F	Procuradora Federal	PRF2
6	Participante 6	35	M	Administradora	Órgão Central/ SGA
7	Participante 7	55	F	Advogada da União	PRU3
8	Participante 8	52	M	Administrativo	Órgão Central/ SGA
9	Participante 9	40	F	Administrativa	PRU3
10	Participante 10	55	F	Advogada da União	PRU3
11	Participante 11	46	F	Administrativa	PRU1
12	Participante 12	44	F	Terceirizada	PRU3
13	Participante 13	34	F	Comissionada	PRU3
14	Participante 14	39	F	Administrativa	Órgão Central/ SGA

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

ANEXO C - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

Data da entrevista:

Horário de início:

Horário final:

Nome:

Idade:

Estado Civil:

Cargo:

Raça:

() Branca () Preta () Parda () Amarela () Prefere não declarar

Gostaria de agradecer sua disponibilidade em ajudar e esclarecer que o objetivo dessa pesquisa é estritamente acadêmico e que com essa entrevista, pretendo levantar dados sobre como a Gestão da Diversidade afeta o engajamento dos servidores públicos. Caso você não se sinta à vontade ou não queira responder alguma pergunta, você está totalmente livre para não responder. Essa entrevista deve durar entre 40 minutos e uma hora, e você terá acesso ao trabalho final com os resultados da pesquisa. Agora preciso que você me autorize a gravar a imagem e o som dessa entrevista sabendo que os dados serão todos anonimizados, garantindo a sua confidencialidade. Você autoriza?

TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL

Desde quando está nesta organização e qual sua trajetória?

PERCEPÇÃO SOBRE A DIVERSIDADE NO LOCAL DE TRABALHO

- 1) Relate sua experiência profissional no relacionamento diário com servidores de categorias não hegemônicas na AGU.
- 2) Você considera o seu local de trabalho diverso, ou seja, você enxerga categorias não hegemônicas (negros, LGBTQIA+, mulheres, homossexuais) no seu local de trabalho?
- 3) Relate como é o relacionamento da sua equipe com a diversidade.
- 4) Você acredita que a AGU está comprometida com a diversidade? Desde quando? Você consegue determinar um marco temporal?
- 5) Você percebe se as ações afirmativas (cotas) impactam na gestão do seu local de trabalho?
- 6) Há uma preocupação da organização no que se refere aos servidores com familiares com algum tipo de dificuldade e que precisam de atenção especial?

PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DA DIVERSIDADE (TREINAMENTO, COMUNICAÇÃO, EQUIDADE)

- 1) Você consegue perceber que medidas de integração e igualdade vêm sendo tomadas pela direção da AGU? Quais?
- 2) Você reconhece na AGU uma preocupação em incluir as diferentes categorias não hegemônicas no processo decisório da organização?
- 3) Você já recebeu algum treinamento sobre o tema “Diversidade” na AGU?
- 4) Como ocupante de um cargo de direção, você acredita receber treinamento adequado em diversidade e igualdade?
- 5) Como a diversidade é comunicada dentro da organização, existe algum canal para que questões relacionadas à diversidade possam ser abordadas?

PERCEPÇÃO SOBRE ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES COM A ORGANIZAÇÃO EM RAZÃO DA DIVERSIDADE

- 1) Relate seu entendimento sobre como você percebe a gestão da diversidade afeta o seu engajamento.
- 2) A maneira com a qual a AGU lida com a diversidade torna você mais ou menos engajado?
- 3) Relate quais são as práticas ou iniciativas adotadas pela AGU e que você acha que contribuem diretamente na maneira com que você se engaja ao trabalho e à sua equipe.
- 4) Na sua percepção, quais são as maiores barreiras para o engajamento dos servidores públicos dentro da AGU?
- 5) Entre esses fatores, com quais você mais se identifica em relação ao seu trabalho na AGU?

SIGNIFICADO, AUTONOMIA, CRESCIMENTO PROFISSIONAL, IMPACTO DO SEU TRABALHO NA SOCIEDADE

- 1) Você acredita possuir um sentimento de “orgulho organizacional” por trabalhar na AGU?
- 2) Como as diferenças individuais, como etnia, gênero, idade, orientação sexual e habilidades, podem ser reconhecidas e valorizadas para melhorar o engajamento dos servidores públicos da AGU?
- 3) Você acredita que a inclusão de pessoas com deficiência e a promoção da igualdade de gênero no ambiente de trabalho afetam o seu engajamento no trabalho?

ENCERRAMENTO

Você poderia indicar alguém da organização envolvido no processo de implantação da política de diversidade na AGU ou alguém que possa ser enquadrado em alguma categoria não hegemônica, e que se dispusesse a ser entrevistado?

