VALOR PÚBLICO E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A DESTERRITORIALIZAÇÃO NA PROCURADORIA REGIONAL DA UNIÃO DA 5ª REGIÃO

PUBLIC VALUE AND ORGANIZATIONAL IDENTITY: A STUDY ON THE DETERRITORIALIZATION IN THE REGIONAL ATTORNEY'S OFFICE OF THE UNION OF THE 5TH REGION

William Tavares dos Santos[1]
Aline Brêtas de Menezes[2]
Bianca Sá[3]

1 Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) na Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Graduação em Administração de Empresas UFS Universidade Federal de Sergipe. Professor e Coordenador do curso de Administração de Empresas na Faculdade do Nordeste da Bahia (FANEB). Servidor do cargo Administrador da Advocacia-Geral da União (AGU).

2 Doutora em Administração e Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Foi Coordenadora do Mestrado Profissional em Administração Pública da EBAPE/FGV. Atuou no serviço público federal como Oficial Intendente da Força Aérea Brasileira.

3 Pós-doutoranda pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Pesquisadora do Center for Behavioral Research in Rio. PhD em Administração pela EBAPE/FGV. Mestre em Administração de Empresas pelo Ibmec/RJ. MBA em Gestão de Negócios também pelo Ibmec/RJ.

SUMÁRIO: Introdução. 1. Valor público. 2. Valores organizacionais. 3. Identidade organizacional. 4. Contexto. 5. Metodologia. 6. Resultados. 7. Discussão. Conclusões. Referências

RESUMO: Este estudo visa identificar os valores compartilhados entre os membros da Procuradoria Regional da União da 5ª Região (PRU5) e avaliar como a desterritorialização sustenta esses valores. Utiliza dados secundários de portarias, atos normativos e dados estatísticos, juntamente com dados primários de 20 entrevistas semiestruturadas. A análise de dados produziu tabelas de frequência de palavras, nuvens de palavras e uma matriz de citações relevantes. Os resultados indicam que os membros da PRU5 compartilham valores alinhados com a missão da Advocacia-Geral da União (AGU), como transparência, interesse público, compromisso e inovação. A desterritorialização manteve esses valores ao fomentar a adaptação e integração das equipes, aumentando o senso de pertencimento dos membros e reforçando traços da identidade organizacional, como responsabilidade e compartilhamento de conhecimento. No entanto, o pequeno tamanho da amostra do estudo (20 entrevistados de um total de mais de 300 membros da PRU5) e a amostragem não probabilística limitam o rigor estatístico, dificultando a generalização dos resultados. Apesar disso, a pesquisa oferece insights valiosos para a gestão da PRU5 e outras unidades regionais da AGU, auxiliando na obtenção de melhores resultados e na melhoria do processo de desterritorialização. Em última análise, o estudo fornece uma estrutura para entender como as mudanças organizacionais influenciam a percepção dos servidores públicos sobre valores e valor público, impactando o clima organizacional, as relações internas, a motivação e a produtividade.

PALAVRAS-CHAVE: Valor público. Identidade organizacional. Desterritorialização. Administração Pública. Advocacia-Geral da União.

ABSTRACT: This study aims to identify the shared values among members of the Federal Prosecutor's Office of the 5th Region (PRU5) and evaluate how deterritorialization sustains these values. It utilizes secondary data from ordinances, normative acts, and statistical data, along with primary data from 20 semi-structured interviews. Data analysis produced word frequency tables, word clouds, and a matrix of relevant quotes. Findings indicate that PRU5 members share values aligned with the Attorney General's Office (AGU) mission, such as transparency, public interest, commitment, and innovation. Deterritorialization upheld these values by fostering team adaptation and integration, enhancing members' sense of belonging, and

reinforcing organizational identity traits like responsibility and knowledge sharing. However, the study's small sample size (20 interviewees out of over 300 PRU5 members) and non-probabilistic sampling limit the statistical rigor, making generalization challenging. Despite this, the research offers valuable insights for PRU5 management and other AGU regional units, aiding in better results and improving the deterritorialization process. Ultimately, the study provides a framework for understanding how organizational changes influence public servants' perceptions of values and public value, impacting organizational climate, internal relationships, motivation, and productivity.

KEYWORDS: Public value. Organizational identity. Deterritorialization, Public Administration. Attorney General's Office.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico da comunicação e dos sistemas de informação vem alterando as relações sociais de forma geral, e, especialmente, os processos de trabalho. Nesse contexto, as organizações estão passando por mudanças estruturais e tecnológicas a fim de conferir flexibilidade às suas rotinas de trabalho.

Diante da necessidade de adaptação às novas formas de realização do trabalho, frente aos desafios da alocação dos servidores públicos para o atendimento ao crescente surgimento de demandas, a Advocacia-Geral da União (AGU) promoveu a governança da Procuradoria-Geral da União (PGU) mediante a coordenação, a especialização e a desterritorialização da representação judicial da União no âmbito de suas competências. Por meio da desterritorialização foi possível organizar a força de trabalho das Procuradorias de cada estado, dentro de uma mesma região, e, por meio da formação de equipes temáticas, os servidores passaram a trabalhar em processos dos diversos estados, constituindo assim, como instrumento de equalização permanente do volume de trabalho, não promovendo a alteração da lotação ou do exercício dos servidores.

Como observado por Souza (2022), por meio da desterritorialização, o poder decisório antes presente nas Procuradorias Estaduais ou Seccionais foi deslocado para outro órgão ou instância superior, revelando um esvaziamento de atribuições das unidades locais, como também, um distanciamento do relacionamento interpessoal agravado pelo período de isolamento social imposto pela pandemia do COVID-19 a partir de março de 2020.

A atuação das unidades estaduais e regionais foi transformada por meio da formação de equipes especializadas, como também, pela padronização da atuação jurídica. Houve portanto, a incorporação de novos valores em

detrimento de uma atuação local consolidada ao longo de quase trinta anos, desde a criação da AGU.

Os valores podem servir para compreender e até mesmo explicar mudanças nas sociedades, instituições, organizações, grupos e indivíduos. Representam a perspectiva que nos permite encarar a realidade como algo bom ou mau, desejável ou aceitável, conforme o prisma utilizado para enxergar a verdade ou o erro. Valores são critérios, crenças, pressupostos básicos suscetíveis de hierarquização, que orientam as ações dos indivíduos e sociedades contribuindo para a constituição de uma identidade (Correia; Bilhim, 2017).

A ideia de Identidade Organizacional traz como implicação a sensação de "agrupamento psicológico", no qual os indivíduos se percebem pertencentes a uma mesma categoria social e se autodefinem como membros integrantes daquele determinado grupo. De acordo com Ashforth e Mael (1989), esse processo proporciona o desenvolvimento de sentimentos de pertencimento do sujeito a determinados grupos sociais, como também, viabiliza sua autodefinição e a formação de sua autoestima.

O distanciamento territorial e o afastamento das equipes do trabalho realizado localmente têm reflexos no comportamento dos indivíduos e na percepção dos valores organizacionais, como também, da identidade dos servidores com a instituição. A execução do trabalho de forma presencial e o atendimento de demandas de nível local proporcionaram, ao longo de anos, a proximidade entre servidores e membros da AGU com seu público e partes interessadas e permitiu uma certa autonomia na tomada de decisões dentro de suas atribuições, características que caminham em direção oposta com a desterritorialização.

Diante desse contexto, o objetivo principal do estudo consistiu em identificar os valores compartilhados pelos integrantes da Procuradoria Regional da União da 5ª Região e em que medida a desterritorialização mantém esses valores. Permitindo, então, a compreensão de como mudanças tecnológicas, estruturais e organizacionais de uma instituição podem fazer com que os servidores reavaliem seus conceitos sobre valores organizacionais e valor público, gerando efeitos que podem ser positivos (identificação) ou negativos (frustação) para a organização, quanto ao clima organizacional, relacionamento interno, motivação e produtividade.

O estudo está delimitado ao período que compreende as fases do trabalho presencial no ano de 2019, teletrabalho emergencial em virtude da pandemia no ano de 2020, processo de desterritorialização em 2021, e programa de gestão do ano de 2022 aos dias atuais, no âmbito da Procuradoria Regional da União da 5ª Região, estando circunscrito no levantamento das etapas ocorridas para sua concretização, como também na coleta de dados

com os servidores, que refletirá apenas as percepções desse ponto no tempo e referentes à instituição específica.

Cumpre salientar que a pesquisa foi realizada em um contexto pós isolamento social decorrente da pandemia de COVID-19 e suas variantes, o que confere variáveis externas que a metodologia utilizada não será capaz de isolar, como, por exemplo, a rotina de trabalho dentro do domicílio, que pode favorecer à quebra de resistência ao regime de trabalho remoto.

1. VALOR PÚBLICO

Segundo o principal autor da teoria do valor público, Mark Moore, o valor público compreende "a gestão eficiente de recursos na provisão de serviços públicos mediante escolhas identificadas como valor pelo cidadão". O setor público possui o propósito estratégico de geração de valor público, sendo fundamental delimitar os meios de execução e se tal intuito está sendo continuamente buscado. Nesse sentido, os resultados gerados pela ação do Estado devem representar o que a sociedade considera como valor, transpassando a garantia de bons resultados pela alocação eficiente de recursos e garantindo o atendimento do interesse público a longo prazo (Saad, 2015).

O valor público foi descrito por Moore (1995) como "uma ampla abordagem para pensar a gestão pública e sobre a melhoria contínua dos serviços públicos". Afirma que os cidadãos desejam dos governos uma boa combinação de fatores que abranjam o valor público, sendo eles: (1) burocracias a serviços de alto desempenho, (2) organizações públicas eficientes e eficazes e que (3) operem de forma justa e conduzam a sociedade na direção de condições justas e equitativas (Bryson *et al.*, 2014).

A teoria do valor público elege o atingimento de expectativas dos cidadãos como parâmetro de análise e avaliação dos serviços públicos (Saad, 2015), e dessa forma, o valor público poderá ser um critério de avaliação do desenvolvimento das organizações públicas na prestação de serviços, tendo como ponto de partida a comparação dos desejos da sociedade com os resultados entregues (Mimbi; Bankole, 2016).

O foco da teoria de Moore se concentra no trabalho dos gestores públicos, para quais recomenda a utilização de um triângulo estratégico, no qual a estratégia deverá ser (1) destinada a alcançar aquilo que seja realmente valioso, (2) legítimo e politicamente sustentável, além de ser (3) viável operacional e administrativamente. Nesse ponto, nota-se na teoria apresentado o critério de perenidade, ou seja, o resultado gerado deve ser duradouro perpassando as gestões de plantão (Bryson *et al.*, 2014).

O triângulo estratégico é uma representação do papel fundamental que os gestores têm na coordenação dos interesses entre Estado, mercado e sociedade civil na formulação de políticas públicas. O valor público é gerado com a interação coordenada desses atores, a partir dos três processos essenciais que compõe a estrutura do triângulo, que são a definição de propósitos valiosos para os cidadãos, a criação de um ambiente autorizador e a construção de capacidades operacionais para a geração de valor público (Saad, 2015).

A coordenação de expectativas entre *stakeholders* estratégicos demanda intervenção do gestor público, ao longo da promoção de públicas, especialmente na negociação de escolhas por interesses conflitantes entre eles. O valor então, deve ser considerado em duas dimensões: quando adiciona valor à esfera pública, numa visão de longo prazo e sistêmica; e quando considera aquilo que a sociedade considera como valioso, numa visão de curto/médio prazo que incentiva a participação e o diálogo com a comunidade (Saad, 2015).

Dentre a literatura disponível sobre o valor público e como mensurá-lo, o trabalho de autoria de Faulkner e Kaufman (2018) identifica quatro componentes-chave para compreensão do valor público em diversos contextos políticos e nacionais: (1) realização de resultados; (2) confiança e legitimidade; (3) prestação de serviço de qualidade; e (4) eficiência.

A realização de resultados está relacionada à medida em que um órgão público melhora os resultados de valor público numa grande amplitude de áreas, como segurança nacional, saúde humana e acesso ao conhecimento. Confiança e legitimidade compreende a medida da confiabilidade na qual uma organização e suas atividades são percebidas como legítimas pela sociedade, ou ainda até que ponto o público confia na instituição (Faulkner; Kaufman, 2018). Com relação à qualidade e prestação de serviços, a métrica compreende o quanto que os cidadãos que interagem com os serviços estão satisfeitos, percebendo que atendem suas necessidades, sendo acessíveis, convenientes e proporcionando o nível de envolvimento suficiente. Quanto à eficiência, trata-se da medida do quanto a organização consegue realizar otimizando os recursos disponíveis, ou seja, maximizando os benefícios em detrimento da redução dos custos envolvidos (Faulkner; Kaufman, 2018).

2. VALORES ORGANIZACIONAIS

Correia e Bilhim (2017) argumentam que os valores "representam a perspectiva por meio da qual encaramos a realidade como bom ou mal, belo ou feio, desejável ou detestável, consoante o ângulo que vemos a verdade ou o erro". Desse modo, valores são critérios, crenças e pressupostos básicos

que podem ser hierarquizados, e que perpassam diferentes acontecimentos, orientando a ação de pessoas, grupos, organizações e sociedades.

Os sistemas de valores podem estar estruturados no nível geral, amplo e abstrato, quando relacionados a todos os aspectos da vida, e no nível específico, quando associados a contextos como família ou trabalho e aplicados na tomada de decisão concreta, em situações diárias (Porto; Tamayo, 2003). Sendo o trabalho o ambiente principal para obtenção de renda, como também local de participação social, status, realização, entre outros, trata-se de contexto específico importante para o estudo dos valores.

A partir dos estudos dos autores Schwartz (1992) e Ros *et al.* (1999), Porto e Tamayo (2003) apresentaram uma classificação de valores relativos ao trabalho baseada em quatro tipos: Intrínseco, relacionado às metas geradas pelo conteúdo do trabalho; Extrínseco, metas geradas pelos resultados do trabalho; Sociais, ligados a metas relacionais; e Prestígio, referentes à busca de prestígio e poder por meio do trabalho.

Buscaram então, validar uma escala de valores relativos ao trabalho, a partir de levantamentos de instrumentos anteriores, como também, por meio de entrevistas e questionários, e, com os dados obtidos e análise estatística, obtiveram quatro fatores aplicáveis à realidade brasileira, assim denominados: Realização no trabalho – busca de prazer, realização pessoal e profissional, autonomia e criatividade; Relações sociais – relacionamentos positivos no trabalho e contribuição positiva para a sociedade; Prestígio – busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência; Estabilidade – segurança, ordem na vida, satisfação de necessidades materiais (Porto; Tamayo, 2003).

3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional foi um conceito proposto inicialmente por Albert e Whetten (1985) para explicar como uma organização define a si mesma. A identidade organizacional "compreende o processo, atividade e acontecimento por meio do qual a organização torna-se específica na mente de seus integrantes", englobando as crenças partilhadas pelos membros da organização sobre o que é central, o que a distingue e é duradouro na organização (Scott; Lane, 2000).

A organização é representada por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. Fantasia e idealização fazem parte desse processo e apontam a tendência das pessoas se identificarem com as organizações quando estas representam uma forma de conexão com seus desejos pessoais e atributos, nessa perspectiva, tem uma associação linear

e positiva com a realização de desejos. Os objetivos, a missão, as práticas e os valores formadores de uma organização contribuem também para dar forma às identidades organizacionais, diferenciando uma organização da outra, sob o ponto de vista de seus membros (Ashforth; Mael, 1989).

Segundo a definição de Albert e Whetten (1985, p. 265), a identidade organizacional é composta por três elementos-chave: centralidade, distinção e continuidade temporal. Centralidade compreende a identificação das características essenciais da organização; a distinção engloba os elementos que diferenciam uma organização de outras, que possuem características semelhantes permitindo a comparação; e, finalmente, a continuidade temporal enaltece as características que dão estabilidade à organização ao longo do tempo. Considerando o elemento da continuidade, os autores afirmam que uma mudança ou perda de sua identidade poderia se tornar uma causa de grande sofrimento para a organização. Contudo, em determinadas situações, essas mudanças são necessárias devido a pressões ambientais, mudanças tecnológicas ou mesmo questões de ordem governamental.

Em situações como essas, ao longo de sua história, uma organização pode assumir diferentes ou identidades, substituindo a identidade anterior ou adicionando mais um "papel" à identidade existente, adaptando-se assim, à sua nova realidade (Albert; Whetten, 1985).

O conceito de Identidade organizacional traz como implicação a sensação de "agrupamento psicológico", no qual os indivíduos se percebem pertencentes a uma mesma categoria social e se autodefinem como membros integrantes daquele determinado grupo. De acordo com Ashforth e Mael (1989), esse processo proporciona o desenvolvimento de sentimentos de pertencimento do sujeito a determinados grupos sociais, como também viabiliza sua autodefinição e a formação de sua autoestima.

Na medida que as pessoas se identificam com um grupo, elas se vinculam psicologicamente a ele e às suas práticas, compartilhando experiências positivas e negativas, sucessos e fracassos, por meio do senso de pertencimento. Este sentimento em relação ao grupo é reforçado na medida em que os indivíduos percebem características grupais que sejam compatíveis com as suas próprias características individuais, influenciando fortemente na construção da identidade dos membros do grupo e proporcionando uma forte coesão interna (Child; Rodrigues, 2002).

O processo de identificação do indivíduo para com a organização pode acontecer de duas formas diferentes: por meio da afinidade, quando o indivíduo e a organização possuem valores parecidos, ou por meio da emulação, ocorrida quando o indivíduo altera seu autoconceito para se tornar semelhante aos valores e crenças da organização (Pratt, 1998).

De acordo com Nunes *et al.* (2014), "a identificação ampliada acarreta comportamentos pró-organização". As consequências de uma identificação forte podem ser percebidas por meio de uma maior motivação intrínseca, melhoria no desempenho e na produtividade, compartilhamento de informações facilitado e fortalecimento do sentimento de lealdade, como resultado do sentido de pertencimento.

4. CONTEXTO

A AGU é uma instituição prevista pela Constituição Federal que atua de maneira contenciosa e consultiva, realizando consultoria, assessoramento e representação judicial e extrajudicial dos três poderes do Estado brasileiro, como também dos órgãos que exercem as Funções Essenciais à Justiça. Nos diversos estados da Federação, a AGU atua por intermédio das Procuradorias Regionais, Procuradorias nos estados, Procuradorias Seccionais nas cidades do interior e Consultorias Jurídicas.

A missão da AGU, de acordo com o seu planejamento estratégico 2020-2023, é "Promover a proteção jurídica do Estado brasileiro em benefício da sociedade", como visão, deseja "Ser reconhecida como função essencial à Justiça que promove soluções jurídicas seguras efetivas e inovadoras para o Estado brasileiro". Os valores declarados pela instituição são a integridade, eficiência, inovação, integração, interesse público, uniformidade de atuação, independência técnica, comprometimento, transparência e sustentabilidade.

A PGU é o órgão integrante da direção superior da AGU responsável pela representação judicial da Administração Direta da União. Nos estados, a atuação da PGU se dá por meio das Procuradorias Regionais, Procuradorias nos estados e Procuradorias Seccionais nas cidades do interior, sendo que os órgãos regionais estão sediados nas mesmas capitais em que se encontram os Tribunais Regionais Federais.

A Procuradoria Regional da União na 5ª Região abrange os estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas e Sergipe, estando sediada na cidade de Recife (PE). Sua força de trabalho compreende atualmente 140 advogados da União e 175 servidores administrativos, sendo atualmente 57 advogados da União e 45 servidores administrativos, que trabalham de forma desterritorializada.

A partir da Portaria n. 26, de 14 de outubro de 2020, houve o início do processo de desterritorialização das atividades de representação judicial, que alterou a organização da força de trabalho nas procuradorias de cada estado, por meio da criação de Coordenações Regionais Finalísticas, nas quais os servidores e membros foram reorganizados e agrupados por tema da coordenação, ou atividades especificas como distribuição de processos,

independentemente do Estado de lotação. Assim, conforme matérias e procedimentos previstos no art. 21 da Portaria PGU no 6 de 18 de agosto de 2021, foram definidas as coordenações: CORESE – Servidores Civis, COREM – Servidores Militares, COREPAM – Patrimônio, CORESP – Serviço Público, COREJEF – Juizado Especial Federal, CRN – Negociação, CORETRAB – Trabalhista, CORAT – Recuperação de Ativos e COREPRO – Defesa da Probidade.

O termo "desterritorialização", consiste na execução das demandas de trabalho de forma desvinculada da unidade de lotação do servidor, ou seja, por meio das ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), o trabalhador, mesmo não estando na localidade de origem ou tramitação de processos administrativos ou judiciais, pode atuar de forma remota em atividades de estados distintos.

Diante da necessidade de adaptação às novas formas de realização do trabalho, frente aos desafios da alocação dos servidores públicos para o atendimento ao crescente surgimento de demandas, a AGU promoveu a governança da PGU mediante a coordenação, a especialização e a desterritorialização da representação judicial da União no âmbito de suas competências.

Por meio da desterritorialização, foi possível organizar a força de trabalho das Procuradorias de cada estado, dentro de uma mesma região, e, por meio da formação de equipes temáticas, os advogados da União e os servidores administrativos passaram a trabalhar em processos dos diversos estados, constituindo-se, assim, como instrumento de equalização permanente do volume de trabalho, não promovendo a alteração da lotação ou do exercício dos servidores.

A Portaria n. 26, de 14 de outubro de 2020, no inciso VI do art. 3º, especifica que a desterritorialização possibilita a "equalização do volume de trabalho", pois, considerando um cenário no qual o quadro de servidores está sempre se reduzindo por aposentadorias e outros acontecimentos, a limitação para a realização de concursos públicos para a recomposição do quadro de recursos humanos faz com que se tenha, em alguns estados, a quantidade e qualificação de servidores consideradas adequadas, ao passo que, em outros, ocorra escassez. Portanto, a desterritorialização é uma das estratégias escolhidas pela AGU para tentar minimizar a limitação no quadro de pessoal com o balanceamento da força de trabalho.

5. METODOLOGIA

Esta é uma qualitativa-descritiva, por meio da mensuração de fatos sociais ocorridos no contexto de trabalho da PRU5, e os resultados deste estudo focam na percepção dos entrevistados sobre os valores e a identidade organizacional.

A pesquisa teve como lócus a Procuradoria Regional da União da 5ª Região, que a partir da desterritorialização ocorrida no final do ano de 2020, reorganizou a força de trabalho lotada nos estados do Nordeste do Brasil, componentes da 5ª Região (Sergipe ao Ceará), compondo equipes regionais temáticas, a partir da análise das características e atividades exercidas até então por cada integrante.

O desenvolvimento desta pesquisa foi realizado por meio de coleta de dados em duas fases. A primeira, por meio de dados secundários, com a seleção e leitura das portarias e normativas referentes ao processo de desterritorialização na AGU e, especificamente na PRU5, como também por meio de pesquisa em artigos científicos e dissertações sobre o tema de Valores Organizacionais e Valor Público. Posteriormente, em uma segunda fase, foi realizada a coleta de dados primários por meio de pesquisa de campo, que consistiu na aplicação de entrevista semiestruturada, conforme roteiro previamente elaborado.

Foram escolhidos inicialmente um representante para cada coordenação temática, que totalizaram 12 respondentes, e os participantes foram selecionados pelo critério da acessibilidade (Vergara, 2009). Posteriormente, foi adotada a amostragem por meio de técnica de bola de neve (*snowball*), na qual os participantes indicaram pessoas com um perfil adequado à obtenção de dados pertinentes ao objeto da pesquisa, como próximo entrevistado, e assim sucessivamente até o atingimento do ponto de saturação (Vinuto, 2014), atingido com 20 entrevistas.

Dentre os entrevistados, buscou-se selecionar pessoas que acompanharam toda a alteração das rotinas de trabalho desde o trabalho local e presencial anterior a 2019 até os dias atuais, pós-desterritorialização. A amostra foi composta por advogados da União e servidores administrativos, não incluindo trabalhadores terceirizados e estagiários, em razão da transitoriedade no exercício de suas atividades. As entrevistas foram realizadas no período de 3 a 21 de julho de 2023 pelo aplicativo Microsoft Teams e tiveram duração entre 15 e 70 minutos.

Após as entrevistas, realizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2009), onde foram identificadas as unidades de significado relacionadas a núcleos temáticos relevantes para a compreensão de como os valores organizacionais foram influenciados durante o processo de desterritorialização.

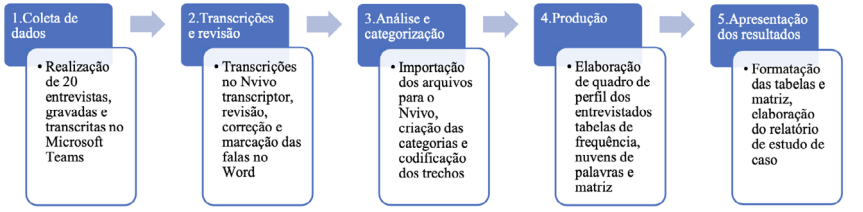
A análise de conteúdo permitiu transformar dados qualitativos em dados quantitativos, por meio do procedimento de contagem de palavras. Embora a quantificação não seja um critério definidor na análise de conteúdo, a elaboração de frequência de elementos importantes do texto foi conveniente e permitiu a representação gráfica por meio de tabelas dos achados para cada pergunta, porém, não é requisito para obtenção de respostas válidas, pois

o texto é um elemento qualitativo e uma análise de conteúdo terá como resultado falas verbais para os questionamentos (Krippendorff, 2004).

A intepretação do conteúdo é feita com a exploração dos significados contidos nas categorias de análise a partir de uma fundamentação teórica anteriormente definida ou por meio da construção da teoria a partir dos dados e nas categorias de análise (Bardin, 2009).

O tratamento dos dados está ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Tratamento dos dados



Fonte: elaborado pelos autores.

6. RESULTADOS

Com as transcrições obtidas por meio do software NVIVO na função Transcription, foi executada a etapa de revisão das entrevistas e marcação das falas. A partir de então, com o auxílio do software NVIVO (Versão Release 14.23.2 – 46), foram identificados os termos mais frequentes mencionados em cada questionamento, por meio da funcionalidade "consulta da frequência de palavras por código", o que possibilitou representá-los visualmente por meio de nuvens de palavras. Para realização da contagem de palavras, optou-se por selecionar as 20 palavras mais citadas em cada código, aplicando-se filtros para limitar o tamanho a partir de cinco caracteres, excluindo-se conjunções, advérbios e pronomes.

Os entrevistados consideram como mais importante no trabalho o compromisso com o interesse público, com a defesa das políticas púbicas e do patrimônio que é de todos. Além disso, foi enfatizada por alguns respondentes a importância do trabalho em equipe e de um bom relacionamento com os colegas, para a prestação de serviço de qualidade, que é um dos elementos constituintes do valor público.

Quando questionados sobre o sentido do trabalho, os respondentes indicaram o senso de responsabilidade, a possibilidade de ajudar pessoas e de entregar um resultado à sociedade o que denota uma preocupação do servidor com o impacto de suas atividades para a promoção do bem comum.

Vale ressaltar também as afirmações do trabalho enquanto meio de obtenção do sustento familiar e como fonte de realização e motivação.

No que se refere aos principais valores da AGU, infere-se que os entrevistados consideram a responsabilidade, a transparência e o comprometimento como sendo característicos da instituição no cumprimento de sua missão de proteção jurídica do Estado brasileiro. A desterritorialização contribuiu decisivamente para uma maior transparência na PRU5 quanto à distribuição do trabalho, atividades desempenhadas, quantitativo de processos e resultados alcançados em cada coordenação, com a utilização de ferramentas de controle e monitoramento baseada nos dados coletados no sistema Sapiens.

> SPEAKER1: "Acredito que é a responsabilidade no atendimento das demandas. A agilidade e o nosso conhecimento".
> SPEAKER6: "Independência técnica. transparência. Qualidade técnica, transparência de informação e unificação de padrões".

Os valores pessoais, trazidos da formação de cada indivíduo, são componentes que permitem a vinculação à determinados grupos, por meio de um senso de pertencimento, onde características grupais que sejam compatíveis com as suas próprias características individuais reforçam a identificação do indivíduo com a organização. Nesse sentido, comprometimento, integridade, eficiência, conhecimento e honestidade foram indicados como os principais valores pessoais que estão em sintonia com a AGU.

Para a maioria dos entrevistados, a realização no trabalho foi descrita como "fazer o que gosta" ou mesmo em poder enxergar resultados do "serviço entregue à sociedade". Outro ponto importante nesse quesito refere-se às pessoas que integram a equipe de trabalho e reforçam o comprometimento nas atividades de trabalho, revelando que a realização também é obtida por meio das boas relações interpessoais.

Contudo, em menor frequência, foram indicados pontos que prejudicam esse sentimento de realização, relacionados ao trabalho em atividades não adequadas ao perfil profissional do respondente ou mesmo algum tipo de frustação pessoal, como pode ser notado nas citações a seguir:

> SPEAKER20 "Não sinto. Não. Cada dia eu me sinto mais inquieta. Não é meu perfil. É muito sistematizado. Eu sou uma pessoa de comunicação, eu sou uma pessoa de inovação, sou uma pessoa de trazer alguma coisa e ter voz no processo. Então eu me sinto um elemento do Sapiens".
> SPEAKER9 "Não, claro que não. Mas aí é um problema meu, pessoal. Tá, meu pessoal. Claro que não. Eu não estudei para isso. Eu não gastei uma fortuna para ser chefe de divisão da AGU".

O senso de realização está relacionado com a busca de prazer e realização pessoal, como também pela independência de pensamento e ação no trabalho, por meio da criatividade e autonomia intelectual. No processo de formação das equipes virtuais, o perfil profissional e as competências de cada servidor certamente foram considerados para a alocação nas novas atribuições.

Entretanto, nem sempre é possível conciliar as aspirações pessoais com os objetivos organizacionais, ocorrendo insatisfações ou frustações. Considerando a escala de valores relativos ao trabalho, aplicáveis à realidade brasileira, proposta por Porto e Tamayo (2003), os participantes indicaram, diante de quatro fatores, o que consideram mais importante. Entre realização profissional, relações sociais, prestígio e estabilidade, elegeram a estabilidade primeiramente e, em seguida, realização profissional como os principais. Sobre a estabilidade, as manifestações colhidas revelaram duas vertentes importantes: uma relacionada ao sustento e segurança e outra considerando a independência de atuação profissional, ou seja, a garantia de não sofrer interferências no trabalho por motivações pessoais ou políticas, como nota-se nas seguintes citações:

> SPEAKER9: "Estabilidade, sem dúvida. Ainda mais no país que como a gente vive. A estabilidade, nos permite, sei lá, comprar uma televisão, o Notebook um não sei o que em dez vezes e ter certeza que vai poder pagar coisa que os outros indivíduos da iniciativa privada não, né?".
> SPEAKER6: "A estabilidade é um mal necessário. Se você tirar o poder da estabilidade, você fica sob o poder da opressão diretamente de gestores que são nomeados politicamente e que isso pode tirar uma condição técnica...".

A respeito da desterritorialização, que é em essência um instrumento de equalização do volume trabalho, as respostas indicam que houve melhoria da atuação da AGU, por meio da especialização da atuação, amplamente mencionada, como também, pelo alinhamento e padronização das rotinas de trabalho e teses jurídicas, e melhor distribuição do trabalho. Outro ponto importante foi a ampliação da rede de contatos, por meio dos relacionamentos criados entre pessoas de estados distintos e a disseminação de conhecimento entre as equipes.

> SPEAKER19: "A desterritorialização foi uma medida de gestão muito inteligente, porque, a um só tempo você conseguiu reduzir as diferenças de volume de trabalho e também colaborou para o aumento da especialização".

Sobre a imagem da AGU perante à sociedade e órgãos clientes, as respostas indicaram que a instituição está mais conhecida pelo fato de uma maior exposição nas grandes mídias e redes sociais, ou seja, as pessoas ouvem falar cada vez mais sobre a AGU, fato que não está relacionado ao processo de desterritorialização. Por outro lado, com relação os órgãos que demandam a atuação da AGU cotidianamente, algumas falas mencionam que foi necessária uma adaptação, pelo motivo do contato deixar de ser feito localmente, gerando uma certa quebra na "relação de proximidade" existente.

> SPEAKER12: "A gente tinha aquela relação de muita proximidade e com a desterritorialização eles sentiram. Tanto é que até hoje eu faço muita ponte entre, porque cria esse vínculo. Mas acho que também teve oportunidade de se relacionar com pessoas que a gente não tinha nenhuma relação".
> SPEAKER19: "Esse é o aspecto negativo principal que eu acredito que tenha ocorrido foi essa relação com os órgãos representados".

Com a desterritorialização e a formação das coordenações temáticas especializadas, a organização do trabalho dos servidores sofreu grandes alterações, uma vez que deixaram de atuar por estado, atendendo demandas de naturezas diversas para atuar regionalmente e direcionados nos processos de determinado objeto. Essa nova experiência de trabalho aproximou os servidores da instituição na medida em que promoveu um maior contato entre os colegas e a interação entre as unidades (Procuradorias) em torno da PRU5, gerando uma percepção de vinculação a uma unidade maior, que antes se apresentava distante.

> SPEAKER12: "Muito. Tornou muito. Primeiro porque você tem a dimensão da instituição de forma regionalizada. Antes a gente era muito ali, só o estado e cada estado fazia e trabalhava de um jeito, hoje você tem mais uma uniformidade".
> SPEAKER15: "Curiosamente, eu acho que sim. Com a desterritorialização, com a pandemia e o teletrabalho permitiu que entrasse contato com muito mais gente, sobretudo inicialmente, muita gente de Brasília. Isso me permitiu conhecer outros setores, conhecer outras unidades e acabou tendo essa noção melhor da AGU como todo".

Por outro lado, para alguns respondentes, a proximidade com a AGU ainda está ligada com o contato pessoal e as relações desenvolvidas no cotidiano dentro do espaço físico das Procuradorias nos estados.

> SPEAKER14: "Com a desterritorialização você é obrigado a trabalhar tudo online, então afasta um pouco a parte física das pessoas. Não acho que a gente se sinta mais dentro da AGU não... é como se fosse um terceirizado que fizesse o mesmo serviço da gente".
> SPEAKER20: "Eu acho que que a desterritorialização me trouxe próxima da questão de tecnologia. Eu desenvolvi muito, eu aprendi muito a trabalhar, mas em termos de identidade funcional não. Tem horas que eu acho até que eu estou aposentada, trabalhando em qualquer local".

O impacto das informações trazidas pelo modo de atuação e demandas de cada estado aumentou a percepção sobre a importância do trabalho realizado, agregando uma visão do que é urgente e prioritário como demanda judicial de cada localidade, permitindo o compartilhamento do conhecimento entre os advogados e um enriquecimento das peças jurídicas. Nas citações a seguir, fica evidente que houve uma ampliação do conhecimento interno.

> SPEAKER4: "Eu acho que trabalhar com estados diferentes enriquece as minhas petições, enriquece o meu direito e a minha forma de agir, porque você tem o contato com várias experiências distintas. Eu acho que a gente conseguiu com isso uma pluralidade".

O senso de pertencimento é reforçado pelo compartilhamento de experiências por um grupo de pessoas que identificam comportamentos pessoais que estão em sintonia com aquela coletividade. Nesse ponto, o contato com os colegas reforça a sensação de pertencimento à instituição. A forma como cada pessoa lida com essa relação virtual pode ser percebida como motivo de maior engajamento entre a equipe e consequente reforço do pertencimento, ou de afastamento da instituição, como se nota nas falas seguintes.

> SPEAKER8: "Eu acho que afastou um pouco em relação ao trabalho remoto, principalmente. Você não vê mais os colegas. Eu acho que em relação a AGU, a gente ficou um pouco 'peça da máquina'".
> SPEAKER16: "Eu me sinto ainda mais envolvido do que quando não era desterritorializado. Eu penso a instituição muito mais do que a minha sala de trabalho. Isso gera um engajamento e uma noção de pertencimento maior. As vitórias e as derrotas são coletivizadas".

A partir dos resultados, observa-se que a regionalização permitiu uma maior transparência, na medida em que vem uniformizando a atuação das Procuradorias e gerando um senso de unidade regional por meio do trabalho das coordenações temáticas. O uso de ferramentas de compartilhamento

de dados, como Power BI e SharePoint, contribuiu para a apresentação de dados atualizados sobre a atuação da PRU5 e volume de trabalho de cada equipe, permitindo o monitoramento, o controle e os ajustes necessários.

> SPEAKER16: "Muito positiva por várias situações, tanto do engajamento pessoal dos colegas, do conhecimento e do envolvimento entre colegas, membros e servidores. Nós pensamos coletivamente em soluções, reorganizações e estruturas de governança. A desterritorialização teve uma coisa muito positiva, que foi a transparência que ela gerou. Conseguiu profissionalizar no sentido de institucionalizar procedimentos".

7. DISCUSSÃO

Inicialmente, questionados sobre o que consideravam mais importante no trabalho, os respondentes indicaram termos como qualidade na prestação de serviços e eficiência, que fazem parte daqueles apontados por Faulkner e Kaufman (2018) como componentes-chave para a compreensão do valor público. Afirmações como "impactar positivamente a vida das pessoas" ou "minha responsabilidade com o bem público" revelam o comprometimento dos servidores para que sua atividade gere resultados que contribuam com a concretização da missão da AGU na defesa do patrimônio público e do Estado brasileiro.

Sobre o sentido do trabalho nota-se nos entrevistados uma preocupação com o retorno que as atividades geram na sociedade, ou seja, o trabalho ganha sentido quando proporciona a percepção de que contribuem de alguma forma para agregar valor para o atingimento da finalidade da AGU, ou, como dito em uma das citações, a "noção do dever cumprido". Os aspectos financeiros, de garantia das necessidades, e de realização profissional são elencados como importantes.

A AGU, em seu planejamento estratégico 2020-2023, descreveu como valores: integridade, eficiência, inovação, integração, interesse público, uniformidade de atuação, independência técnica, comprometimento, transparência e sustentabilidade. Nas respostas obtidas observa-se que a transparência, interesse público, comprometimento, eficiência e inovação foram mais lembrados pelos participantes, de modo que são esses os valores identificáveis no desempenho de suas atividades. Apesar de não escrito no planejamento estratégico, o valor da responsabilidade foi amplamente citado e relacionado com seriedade e impessoalidade.

A transformação digital vivenciada nos últimos anos proporcionou a transição de uma forma de trabalho do meio físico para o virtual, impulsionada pela implantação dos processos eletrônicos e utilização

crescente do sistema Sapiens, desenvolvido na AGU para ser um grande gerenciador eletrônico de documentos (GED) e que atualmente está sendo utilizado por outros órgãos do poder executivo. Tudo isso demonstra o valor da inovação ao se criar uma ferramenta que alterou a forma de realizar o trabalho e contribuiu para adaptação da instituição aos tempos de distanciamento social e teletrabalho.

A integridade e o companheirismo também citados nas falas, revelam a fundamental participação das pessoas na construção da AGU, como também na formação e transmissão desses valores.

A realização com o trabalho figura entre os elementos que compõe a escala de valores relativos trabalho proposta no trabalho de Porto e Tamayo (2003). Segundo os autores essa realização refere-se à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como independência de pensamento, por meio de autonomia e criatividade. Percebe-se que os participantes, em grande maioria, se sentem realizados com o trabalho que executam tanto por gostar do que fazem como por conseguir enxergar os resultados gerados com o trabalho.

Utilizando-se dessa mesma escala, composta pelos elementos: realização profissional, relações sociais prestígio e estabilidade, os respondentes indicaram a estabilidade como mais importante dentre esses valores do trabalho, e nota-se, nas citações, que essa estabilidade está ligada à satisfação de necessidades materiais e segurança.

Outro ponto levantado sobre a estabilidade foi a preocupação com a eficiência no serviço público, o que releva uma preocupação com a qualidade do serviço prestado e uma nova visão sobre o próprio trabalho realizado pelo servidor, consoantes com a teoria do valor público que preceitua a melhoria contínua nos serviços públicos. É perceptível uma evolução de um modelo de servidor público "cumpridor de horário", que talvez seja um "resquício dessa transição democrática do Brasil, da Constituição de 88" para uma mentalidade de entrega de resultados, de criação de valor.

Decorridos mais de dois anos da desterritorialização na PRU5 e passado o impacto inicial da transição do trabalho local para o regional, como também, da adaptação à novas rotinas de distribuição de serviço, da especialização por temas e do nivelamento de conhecimento entre as pessoas nas coordenações, as avalições indicam que houve uma melhora na atuação da AGU. Nos pontos que confirmam essa afirmação, destacam-se a melhor utilização da força de trabalho, compartilhamento das responsabilidades, equilíbrio no volume de serviço, e, não menos importante, o aprendizado proporcionado.

Os pontos negativos apontados foram o aumento da quantidade de serviço em algumas coordenações específicas, como também o distanciamento

social originado nos tempos de pandemia de COVID-19 e reforçado pela adoção dos sistemas de teletrabalho e trabalho semipresencial.

Em 16 de julho de 2021, houve a publicação da Portaria Normativa AGU n. 17 que autorizou e implementou o Programa de Gestão, e com isso o teletrabalho passou a ser possível em tempo parcial ou integral. Tal inovação tornou-se possível devido ao êxito na adaptação com o trabalho remoto durante a pandemia e trouxe benefícios à instituição em termos de redução de custos, bem como para os servidores com a promoção da qualidade de vida e redução de deslocamentos.

A desterritorialização, como medida de gestão que redesenhou a forma de trabalho e organização das Procuradorias nos seis estados componentes da quinta região, proporcionou uma grande integração regional, conferindo unidade na representação da União. Essa transformação interna refletiu na imagem da instituição perante órgãos representados, ou seja, aqueles que demandam diariamente os serviços de representação judicial, bem como o próprio poder judiciário, que notaram um certo distanciamento inicial que foi superado com a criação de novos vínculos.

A identidade organizacional é um conceito que permite compreender como uma organização distingue-se das demais, tornando-se específica na mente das pessoas, de modo que, ao pensar em AGU, possam rememorar atributos centrais e duradouros. O afastamento da realidade local e presencial gera um impacto negativo na reafirmação de crenças e atitudes que reforçam as características do grupo. Apesar do distanciamento social, o sentimento de proximidade com a instituição, foi considerado maior, decorrente da integração gerada entre as unidades.

A integração de pessoas de diferentes localidades em equipes virtuais trouxe o sentido de pertencimento a uma instituição maior que a unidade local, na medida em que proporciona o compartilhamento de conhecimentos e padronização de atuação, agregados à experiência e dedicação demonstrados durante anos de serviço público. O elemento continuidade, que são "as características que dão estabilidade à organização ao longo de tempo", é um componente da identidade organizacional que serve como guia na direção e persistência de comportamentos.

Considerando que o ambiente de trabalho é uma variável importante para a construção da identidade, tendo em vista que é um dos principais ambientes em que as pessoas interagem e pela grande parte de tempo em que estão desprendendo suas energias, o afastamento da execução do trabalho nos estados, promovido pela desterritorialização, teve um efeito atenuador na construção e reafirmação da identificação por parte de alguns servidores com a AGU.

Valores como responsabilidade, comprometimento e compartilhamento de conhecimento sempre estiveram presentes desde os primeiros dias de formação da AGU e permanecem presentes, porém, as Procuradorias nos estados atuavam de forma bastante particular e com pouca integração regional. Atuar com processos de estados diferentes trouxe a preocupação com a importância do alinhamento das teses, padronização das rotinas de trabalho e institucionalização de procedimentos, gerando como resultado uma verdadeira integração da representação da União na quinta região.

Segundo as ideias de Albert, Ashforth e Dutton (2000), as organizações precisam se adaptar a um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo, tornando-se flexíveis e formando equipes que possam se autogerenciar. Como dito pelos autores, "a organização deve residir nas cabeças e corações de seus membros", e, nesse ponto, o senso de pertencimento é determinante para que mesmo distantes fisicamente as pessoas não estejam dispersas e tenham plena consciência de que integram uma grande instituição.

O ambiente da sede de uma instituição pública não é somente uma instalação física, é um elemento simbólico que representa a presença daquele ente no estado. Para os servidores que compartilhavam do espaço diariamente, é um lugar de memória, vivência e aprendizado, principalmente para aqueles que estiveram desde o início em Procuradorias implantadas há quase 30 anos. Os trechos apresentados a seguir ilustram como o senso de pertencimento era reforçado pelo convívio com os colegas, portanto, constata-se que a desterritorialização e o teletrabalho geraram o afastamento no sentido de realidade local.

De acordo com Gonçalves (2020), as mudanças organizacionais são necessárias para a adaptação e sobrevivência das organizações nos cenários dinâmicos dos tempos atuais. De forma geral, o serviço público tem passado por mudanças organizacionais, a fim de melhorar os serviços prestados à sociedade (Osborne; Gaebler, 1994), sendo elas de natureza estratégica, cultural, humana e até mesmo estrutural, tal como tem ocorrido com a AGU no processo de desterritorialização de sua atuação, uma profunda alteração organizacional junto à estrutura formal da organização.

É essencial que os servidores sejam engajados, a fim de acreditar que a mudança será positiva, ao final, sob pena de se dificultar a adaptação e o seu progresso (Seijts; Roberts, 2011). Nenhuma alteração na estrutura organizacional terá sucesso sem o apoio de seus trabalhadores (Kim *et al.*, 2011). Percebe-se que houve uma colaboração ativa dos servidores da PRU5 durante o processo de desterritorialização e essa participação aliada aos valores do comprometimento e responsabilidade.

CONCLUSÕES

Com o desenvolver deste trabalho, evidencia-se que os achados empíricos descritos nos resultados, demonstram a sua importância prática como subsídio para a comunidade acadêmica sobre a teoria do valor público e como os valores compartilhados reforçam o sentido de pertencimento e reafirmam a identidade de uma organização.

A definição de Albert, Ashforth e Dutton (2000) de que "o senso de identidade serve como leme para navegar em águas difíceis" pode ser comprovada em diversas citações selecionadas, demonstrando que os desafios vivenciados nos últimos anos da PRU5, com a transição do trabalho presencial e local para o trabalho virtual e desterritorializado, foram úteis para mobilização das pessoas, desenvolvimento de competências e reafirmação do comprometimento, responsabilidade e transparência como valores característicos da instituição.

Desse modo, para responder ao objetivo principal do estudo, buscou-se primeiramente avaliar o que as pessoas entendem por trabalho e o sentido fundamental que tem nas suas vidas para além do sustento e provisão de recursos materiais. Nota-se que a percepção sobre trabalho se confunde com as próprias características das atividades executadas, nas quais prevalecem o zelo, a responsabilidade e a possibilidade de impactar positivamente a sociedade por meio dos resultados atingidos pela AGU.

Comparando os valores declarados pela AGU no seu planejamento estratégico com aqueles citados pelos entrevistados como característicos da instituição, percebe-se que sobressaem como mais citados o comprometimento, a transparência e o interesse público.

O processo de desterritorialização contribuiu para o fortalecimento de valores como o comprometimento e a inovação, demonstrados nas respostas positivas quanto à adaptação das pessoas às novas rotinas de trabalho e à utilização das ferramentas de tecnologia essenciais ao trabalho de equipes virtualizadas. A transparência, no sentido de garantir o acesso às informações, da visibilidade às ações promovidas pela gestão, assim como publicizar o trabalho desenvolvido pelas unidades da PRU5, foi um valor potencializado com a desterritorialização, a partir da adoção da padronização de procedimentos e divulgação de dados estatísticos do trabalho desenvolvido nas coordenações.

Para estudos futuros sugere-se uma amostra maior de participantes, que possa abranger também servidores que continuaram atuando localmente nas Procuradorias e trabalhadores terceirizados, utilizando metodologia quantitativa a fim de que hipóteses possam ser validadas por meio de testes estatísticos.

A desterritorialização é uma inovação gerencial possibilitada pelo avanço na utilização dos meios tecnológicos, e que não se restringe apenas à AGU, sendo adotada por diversos órgãos do serviço público federal. O trabalho passou a ser virtualizado e a adoção do teletrabalho, impulsionada pelos tempos de pandemia, permitiu a regionalização de atividades e um melhor aproveitamento da força de trabalho, por meio da equalização do volume de demandas. Todo esse processo tem gerado grandes mudanças que ainda estão em curso, sejam elas no desenho organizacional, atribuições de cargos, redefinição de competências, utilização dos espaços físicos das procuradorias, redução de custos, gestão de competências, qualidade de vida e saúde dos servidores em *home office*, e são exemplos de demandas não tangenciadas pela presente pesquisa e que merecem ser objeto de estudos mais elaborados.

REFERÊNCIAS

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINS, L. L.; STAW, B. M. (Orgs.). *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, 1985, v. 7.

ALBERT, Stuart; ASHFORTH Blake E., DUTTON, Jane E. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, jan. 2000. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/259260. Acesso em: 9 maio 2023.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. A. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, n. 14, p. 20-39, 1989.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Portaria Nº 26, de 14 de outubro de 2020. Promove a governança da Procuradoria- Geral da União mediante a coordenação, a especialização e a desterritorialização da representação judicial da União no âmbito de suas competências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, ed. 198, seção 1, p. 9, 15 out. 2020. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-26-de-14-de-outubro-de-2020-282696474. Acesso em: 15 fev. 2022.

BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; BLOOMBERG, Laura. Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, v. 74, n. 4, 2014, p. 445-456. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/24029426. Acesso em: 15 jul. 2023.

CALDAS, M. P.; WOORD JR., T. Identidade Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CASTELLS, M. O espaço dos fluxos. In: *A sociedade em rede*. ed. 17. São Paulo: Paz e Terra, 2016, p. 463-512.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. Social identity and organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). *Handbook of organizational learning*. Oxford: Blackwell, 2002.

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; BILHIM, João Abreu de Faria. Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 987-1004, nov./dez. 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/0034- 7612168818. Acesso em: 20 abr. 2023.

FAULKNER, N.; KAUFMAN, S. Avoiding theoretical stagnation: a systematic review and framework for measuring public value. *Australian Journal of Public Administration*, n. 77, p. 69-86, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/317011003. Acesso em: 15 ago. 2023.

GONÇALVES, G. de O. *Teletrabalho e mudança organizacional: percepção de gestores da ANVISA*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getulio Vargas (FGV), Brasília, 2020. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30065. Acesso em: 21 jan. 2022.

KIM, T G.; HORNUNG, S; ROUSSEAU, D M. Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, v. 37, n. 6, p. 1664- 1693, 2011.

KRIPPENDORFF, Klaus. *Content Analysis*: An Introduction to Its Methodology. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

MIMBI, L.; BANKOLE, F. O. ICT and public service value creation in Africa: efficiency assessment using DEA approach. In: *Australasian Conference on Information Systems*. Sydney, Australia: AIS, 2016. Disponível em: https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1017&context=acis 2016. Acesso em: 13 jul. 2023.

MOORE, Mark H. Criando Valor Público: Gestão Estratégica no Governo. *Harvard University Press*, Cambridge, MA, 1995.

NORD, W. R.; BRIEF, A. P.; ATIEH, J. M.; DOHERTY, E. M. Work values and the conduct of organizational behavior. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Org.). *Research in Organizational Behavio*r, England, JaiPress Inc., v. 10, p. 1-42, 1988.

NUNES, F. et al. Os significados de lealdade em Hirschman: o papel da identidade organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 13, n. 3, p. 48-61, 2014. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78708. Acesso em: 15 maio 2023.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. *Reinventando o governo*: como o governo empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PRATT, M. G. To be or not to be: central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Ed.). *Identity in organizations*: building theory through conversations. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998. p. 171-207.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 19, p. 145-152, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0102-37722003000200006. Acesso em: 10 maio 2023.

PORTO, Juliana Barreiros; FERREIRA, Maria Cristina. Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 32, p. 1-110, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ptp/a/q7jcrxgHxK8stJRwm3xhjZf/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 22 maio 2023

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology*: *An International Review*, v. 48, p. 49-71, 1999. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228079327_Basic_Individual_Values_Work_Values_and_the_Meaning_of_Work. Acesso em: 17 maio 2023.

SAAD, Maria Ligia Migliorato. Governos eficientes e serviços públicos efetivos: contribuições a partir da teoria do valor público. *EAESP*, São Paulo, 2015. Disponível em: http://hdl.handle.net/10438/14169. Acesso em: 15 jul. 2023.

SCOTT, S. G.; LANE, V.R. A Stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. P. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego: Academic, p. 1-65, v. 25, 1992. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/230557790. Acesso em: 17 maio 2023.

SEIJTS, G. H.; ROBERTS, M. The impact of employee perceptions on change in a municipal government. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 32, n. 2, p. 190-213, 2011.

SOUZA, Sandro Monteiro de. *Desterritorialização do trabalho e esvaziamento do poder decisório nas unidades descentralizadas dos órgãos jurídicos da união*: a percepção dos procuradores seccionais da Fazenda Nacional no Paraná. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2022.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, n. 3, p. 20-27, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas,* Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, ago/dez. 2014. Disponível em: https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977. Acesso em: 10 fev. 2023.