



ANAPE
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS
Procuradores dos Estados e do DF



Realidade do Trabalho & Impactos da Tecnologia

na atividade dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal

RELATÓRIO DA PESQUISA

PSYCH

PSICOLOGIA CLÍNICA & ORGANIZACIONAL

BRASILIA - 2026

REALIDADE DO TRABALHO E IMPACTO DA TECNOLOGIA NA ATIVIDADE DOS PROCURADORES DE ESTADO E DO DISTRITO FEDERAL

UM DIAGNÓSTICO PROMOVIDO PELA

ANAPE

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROCURADORES DOS ESTADOS E DO DISTRITO FEDERAL

DIRETORIA DO TRIÊNIO 2023 – 2026

Vicente Martins Prata Braga
Presidente

Fabiola Marquetti Sanches Rahim
1º Vice-Presidente

Milton Pereira Júnior
Diretor Executivo

Carolina Ormanes Massoud
Secretária-Geral

Helder de Araújo Barros
Diretor Administrativo e Financeiro

Cristiane Santana Guimarães
Diretora de Direitos Humanos

Cléia Costa dos Santos
Diretora de Direitos Humanos Adjunta

Rafael Farias Loureiro Amorim
Diretor de Filiação e Convênios

Rodolfo Ferreira Cavalcanti de Albuquerque
Diretor de Filiação e Convênios Adjunto

Patricia Ulson Pizarro Werner
Diretora-Presidente da
Escola Nacional de Advocacia Pública Estadual

Fabiana Guardini Nogueira
Diretora Social

Carina Fontes Silva Barreto
Diretora Social Adjunta

Cláudia Maria de Souza Moura
Diretora de Inativos e Previdência

Ilanna Sofia Santos Soeiro Silva
Diretora de Tecnologia

Ivan Ludovice Cunha
2º Vice-Presidente

Luciano Alves de Souza Neto
Diretor Executivo

Igor Veiga Carvalho Pinto Teixeira
Secretário-Geral Adjunto

Rodrigo de Meneses dos Santos
Diretor Administrativo e Financeiro Adjunto

Carlos Frederico Braga Martins
Diretor Jurídico e de Prerrogativas

Fernando Alcântara Castelo
Diretor Jurídico e de Prerrogativas Adjunto

Carlos Henrique Falcão de Lima
Diretor de Comunicação e Relações Institucionais

Célia Cunha Mello
Diretora de Comunicação e Relações Institucionais Adjunta

Luiz Henrique Sormani Barbugiani
Diretor-Presidente da
Escola Nacional de Advocacia Pública Estadual Adjunto

Fabrizio de Lima Pieroni
Diretor de Assuntos Legislativos

Sanny Japiassú dos Santos
Diretora de Assuntos Legislativos Adjunto

Augusto Carlos Cavalcante Melo
Diretor de Inativos e Previdência Adjunto

Leila Tinoco da Cunha Lima Almeida
Diretora de Tecnologia Adjunta

VICE-PRESIDENTES REGIONAIS:

Centro-Oeste: **Wagner Moreira Garcia**

Nordeste: **Emanuela dos Santos Silva**

Norte: **Narson de Sá Galeno**

Sudeste: **Adriana Bragança Dias da Silva**

Sul: **Carlos Henrique Kaipper**

CONSELHO CONSULTIVO:

Presidente: **Gustavo Sipolatti**

Vice-Presidente: **Vanessa Alves Freiras**

Membro: **Raquel de Melo Freire Gouveia**

Membro: **Livia de Oliveira Lage**

Membro: **Fabiana Peixoto Siccardi**

CONSELHO DELIBERATIVO:

Presidente: **Maria de Lourdes Terto Madeira**

Vice-Presidente: **Ana Flavia Ferreira Cavalcante**

CONSELHO FISCAL:

Presidente: **Renato Guanabara Leal de Araújo**

Membro Titular: **Gustavo Chaves Carreira Machado**

Membro Titular: **Aidenor de Souza Rabelo**

Membro Suplente: **Daniella Kallynne de Oliveira Garcia**

Membro Suplente: **Nair Ortega Rezende dos Santos Bonfim**

Membro Suplente: **Arlete Maria de Souza**

REALIZAÇÃO:

PSYCH – PSICOLOGIA CLÍNICA & ORGANIZACIONAL

Salvador, Bahia

RESPONSABILIDADE TÉCNICA:

Cristiano Costa

CRP 03/02105

Psicólogo Clínico e do Trabalho

Diretor Executivo

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO	4
2.	INTRODUÇÃO	7
3.	METODOLOGIA	9
4.	RESULTADOS - por Módulos de Conhecimento.....	15
	Cadastro & Participação	17
	Parâmetros do vínculo institucional	
	Demografia	23
	Perfis sociais e populacionais	
	Relação com o Trabalho.....	31
	Subjetividade e condições de trabalho na PGE ou PGDF	
	Gente & Gestão.....	51
	Aspectos e impactos da gestão da sua Procuradoria-Geral	
	Trabalho Remoto.....	72
	Sobre a prestação de serviços à distância	
	TechnoStress Questionnaire.....	81
	Subjetividade e relacionamento com as novas tecnologias	
	WorkDesign Questionnaire.....	107
	Características do trabalho atual	
	Espaço da Palavra	124
	Considerações relevantes para o Diagnóstico	
5.	CONCLUSÕES	134
6.	RECOMENDAÇÕES.....	139
7.	REFERÊNCIAS	145

1. Apresentação

Cristiane Santana Guimarães
Diretora de Direitos Humanos

O presente relatório apresenta os resultados do projeto "**Diagnóstico da Realidade do Trabalho e Impacto da Tecnologia na Atividade dos Procuradores de Estado e do Distrito Federal**" que teve como objetivo principal mapear, para compreender e agir, sobre fatores potencialmente críticos que poderiam estar influenciando o desempenho profissional e a percepção de dignidade no trabalho, qualidade do vínculo institucional e a motivação entre os membros da carreira de Procuradores dos Estados e do DF no país. O estudo é uma continuidade das atividades de pesquisa e de mapeamento de cenários desenvolvidas pelo **Observatório do Trabalho da Diretoria de Direitos Humanos da ANAPE**.

Para consecução das ações executivas foi constituída comissão e grupo de trabalho por Ato do Presidente nº 08 de 19 de dezembro de 2023, composto por **Fabiola Marquetti Sanches Rahim**, 1ª Vice-Presidente, **Helder de Araújo Barros**, Diretor Administrativo e Financeiro, e **Leila Tinoco da Cunha Lima Almeida**, Diretora Adjunta de Tecnologia, parceiros de escol, a quem agradeço todas as contribuições para construção democrática e dialógica deste diagnóstico. Vimos como não é fácil pensar o cotidiano laboral e institucional dos membros da Carreira em todo o Brasil e elaborar questões que, globalmente, poderiam vir a impactar na identidade, satisfação do trabalho, gerar oportunidade para falar sobre as condições atuais de trabalho, dos efeitos da tecnologia sobre a execução do trabalho – e sobre os aspectos mais subjetivos da nossa interação com o outro e com o mundo digital.

As implicações dos novos modos de organização do trabalho surgiram na entrada da era digital: a digitalização de processos, a criação da certificação digital, as audiências por vídeo, a protocolização de petições eletrônicas, tudo isso já era realidade do mundo jurídico, quando da eclosão da pandemia em 2020, que impeliu o coletivo de advogados ao trabalho remoto, ao **"novo normal"**.

De lá pra cá, velozmente, **a tecnologia transforma o papel do advogado público**, que deve se reinventar, adotando ferramentas digitais, aplicativos de comunicação, plataformas de gestão, bem como redes sociais. A implementação de Inteligência Artificial no campo jurídico, a exemplo do sistema Victor do STF, demonstra o potencial de acelerar e aprimorar a análise judicial, **sem substituir a atividade humana, que permanece central na garantia de direitos**.

A formação e a análise do trabalho dos procuradores estaduais e distrital na contemporaneidade deve incluir conhecimentos transversais e multidisciplinares, habilidades em tecnologia e capacidade de inovação, além do domínio técnico-jurídico. A evolução digital exige uma postura proativa desse profissional, com a automação de rotinas e domínio de softwares jurídicos múltiplos, tratamento e armazenamento de dados em nuvem, certificação e assinatura digital, para sustentar sua capacidade de defesa do interesse público. Nesse sentido, a **Advocacia 4.0** representa uma mudança cultural, social e econômica, na qual o profissional deve se adaptar às novas ferramentas para oferecer serviços públicos de excelência. Portanto, a combinação de conhecimento técnico, inovação e domínio tecnológico são essenciais para o sucesso na nova era digital do direito, garantindo a relevância e a evolução da Carreira.

GRUPO DE TRABALHO DO DIAGNÓSTICO



**Cristiane Santana Guimarães
(BA)**



**Fabiola Marquetti
Sanches Rahim (MS)**



**Helder de Araújo Barros
(DF)**



**Leila Tinoco da Cunha
Lima Almeida (RN)**

Todas as inflexões acima sinalizadas são, inevitavelmente, potencializadas na carreira do **Advogado Público**, exatamente, porque este **atua na transversalidade dos diversos setores que estruturam a atuação do Estado na sociedade**: núcleo estratégico, atividades exclusivas, serviços não exclusivos e produção de bens e serviços para o mercado. Cada setor desempenha funções essenciais para o funcionamento da administração pública e a prestação de serviços à população. Fato é, que o Procurador, além de representar o Estado, atua na consultoria e assessoria de órgãos governamentais, sendo esta, a realidade do trabalho da carreira, cada vez mais presente em todas as esferas de atuação estatal, o que **representa elevada carga de trabalho, que deve ser prestada dignamente**.

O **Workplace** surge como solução institucional e de produtividade para conexão, criação, colaboração com segurança e uso de ferramentas complementares como os apps de agenda e videoconferência, integrando-se ainda mais ao **Home-office**.

Daí em diante outras formas de trabalho e outras exigências para o advogado público também surgiram (e demais carreiras jurídicas): documentos e arquivos armazenados na forma digital e um gabinete do procurador totalmente virtual, com listas de processos intermináveis, a partir da interface entre sistemas eletrônicos de processos entre os integrantes dos sistemas de justiça.

Desaparecem, então, os encontros do café e almoço, as trocas de experiências no ambiente de trabalho e, mais, o horário de trabalho vai perdendo seus marcadores tradicionais. Pode-se trabalhar em qualquer horário, perdendo o sentido de conclusão de tarefas, ou se tornando cada vez mais indefinida. É o que deriva da **“sociedade de alta performance”** (Byung-Chul Han) para carreiras como a advocacia pública. Falta ritmo e compasso das coisas, porque, a exemplo de um **reality show**, não é possível prever o que virá, e em que quantidade minutos depois de se imaginar que limpou sua mesa de trabalho.

Exige-se, portanto, o desempenho, constringendo o profissional não somente de fora para dentro, mas ao internalizar a lógica da produtividade contínua, como se fosse expressão de liberdade, mérito ou vocação, este profissional passa a participar da própria exaustão.

O mote da investigação reside neste ponto! A reflexão para tomada de ações a partir das respostas sobre a dignidade do trabalho do Procurador de Estado.

Exatamente neste aspecto o questionário se utiliza da metodologia proposta por Raghu Nathan, desenvolvida e avaliada em 2008. Seus achados demonstram propriedade psicométricas para dizer sobre o uso da tecnologia e o stress psicológico, sendo este hoje o meio eficaz de avaliar a influências do tecnoestresse sobre a satisfação no trabalho e comprometimento profissional (fadiga crônica, conflitos de relacionamento, abuso de substâncias, morbidades e ideação suicida). Neste ponto, este novo Diagnóstico complementa e atualiza os dados do Diagnóstico de Saúde, anteriormente aplicado e lançado pela ANAPE.

Nesse sentido, a presente pesquisa aprofundou a investigação da realidade do trabalho na era digital, especialmente para sinalizar como o Advogado Público do Estado se relaciona com as inovações tecnológicas que se lhe impõem; a sobrecarga de trabalho no contexto de profusão das tecnologias; a sua disponibilidade para o trabalho e o tempo para si; além da sua realização com a carreira e a contrapartida salarial e remuneratória.

Por outra via, resta evidenciado em muitas respostas a mudança no eixo de discussão. Já não parece aceitável tratar a organização do trabalho como uma zona neutra, imune à causalidade do adoecimento mental. Quando metas inviáveis, jornadas extensas, supressão de pausas, hiperconectividade e práticas de assédio se convertem em método, a instituição não está apenas “exigindo resultado”; está, potencialmente, produzindo ou agravando risco ocupacional.

Esperando, ao final, que a leitura traga muito mais conhecimentos sobre a carreira de Procurador de Estado e do Distrito Federal, além de sua utilização como suporte para ações institucionais de melhorias e correções das condições de trabalho entre colegas em todo o Brasil, apresentamos à Carreira o relatório do **Diagnóstico da Realidade do Trabalho e Impacto da Tecnologia na Atividade dos Procuradores de Estado e do Distrito Federal da ANAPE.**

2. Introdução

Cristiano Costa

Psicólogo Clínico e do Trabalho

Diretor da PSYCH

A Associação Nacional dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal (ANAPE) apresenta os resultados da pesquisa "**Realidade do Trabalho e Impacto da Tecnologia na Atividade dos Procuradores de Estado e do Distrito Federal**". Este estudo dá continuidade e aprofunda o diagnóstico iniciado em 2023, quando a instituição investigou os níveis de saúde integral da Carreira, através do projeto intitulado "Níveis de Saúde e Qualidade de Vida dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal"¹, onde ganhou força a hipótese de que a crescente digitalização das instituições públicas e a incessante evolução tecnológica têm transformado profundamente as práticas laborais em diversas esferas, e o setor jurídico não seria exceção (Moiseev et al., 2021).

Naquele primeiro momento, os achados já apontavam para um cenário preocupante: o estresse ocupacional entre os advogados públicos era descomunal, e as transformações digitais em curso no Poder Judiciário começavam a impor novas pressões sobre o cotidiano profissional. Resoluções do Conselho Nacional de Justiça, como as que instituíram o "Juízo 100% Digital" (nº 345/2020), os "Núcleos de Justiça 4.0" (nº 385/2021) e a governança para o uso de Inteligência Artificial (nº 332/2020), sinalizavam uma nova era para o sistema de justiça brasileiro, com impactos ainda pouco mensurados sobre as Procuradorias-Gerais dos Estados e do Distrito Federal.

Passados dois anos, tornou-se imperativo aprofundar a investigação sobre um aspecto específico e cada vez mais central: **a relação entre as condições de trabalho dos procuradores e as tecnologias que permeiam sua atividade**. Se, por um lado, a digitalização dos processos e as ferramentas de automação prometem ganhos de eficiência, por outro, a literatura especializada – incluindo estudos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) – alerta para os riscos da automatização de profissões jurídicas e para os desafios de adaptação a um ambiente de inovação disruptiva. Essa transição, embora promissora em termos de eficiência e acesso à justiça, acarreta uma série de desafios e oportunidades que merecem análise aprofundada (Wlosko & Ros, 2019).

A presente pesquisa buscou, portanto, mapear, discernir e apresentar um diagnóstico aprofundado sobre como a tecnologia tem redesenhado a prática profissional dos procuradores dos estados e do distrito federal. Seu objetivo central foi investigar, com rigor metodológico, a realidade do trabalho na era digital, abrangendo:

- A percepção sobre as **ferramentas tecnológicas** disponíveis para as atividades judicial e extrajudicial;

¹ PSYCH – Psicologia Clínica & Organizacional. ANAPE – Associação Nacional dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal. **Níveis de Saúde e Qualidade de Vida dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal**. Brasília, 2023.

- Os níveis de **tecnoestresse** em suas múltiplas dimensões (sobrecarga, invasão, complexidade, insegurança e incerteza);
- O **desenho do trabalho** (autonomia, variedade, significado, feedback, interdependência) e sua adequação a um contexto de transformação digital;
- A **carga horária efetiva**, a invasão do tempo de descanso e a disponibilidade de **apoio humano** para o exercício das funções;
- Os impactos desses fatores sobre a **satisfação e a autorrealização** na carreira.

O relatório que ora se apresenta está estruturado em oito seções ou módulos de investigação. Após esta apresentação e da descrição metodológica, expõem-se os resultados organizados em torno dos eixos temáticos centrais: a sobrecarga estrutural e a invasão da vida pessoal; os níveis de satisfação e autorrealização; o panorama das ferramentas tecnológicas disponíveis e os mecanismos de compliance; o diagnóstico multidimensional do tecnoestresse; e a análise do desenho do trabalho como chave explicativa dos fenômenos observados. Ao final, são apresentadas as conclusões integradas e um conjunto de recomendações orientadas à ação institucional.

Este estudo se propõe a investigar a realidade atual do trabalho desses profissionais, examinando como a tecnologia tem sido implementada e qual o seu verdadeiro impacto na produtividade, no bem-estar e na conformidade com os princípios da administração pública (Lima, 2023). Os capítulos que se seguem detalham cada um desses achados, oferecendo à ANAPE, às associações estaduais e aos gestores das Procuradorias-Gerais um diagnóstico robusto e acionável para a formulação de políticas de valorização da carreira, modernização tecnológica e redesenho do trabalho que possam, efetivamente, reverter esse quadro antes que o esgotamento se torne irreversível.

Em síntese, a pesquisa revela uma categoria profissional profundamente engajada, altamente qualificada e orgulhosa de sua missão constitucional, mas que opera em um modelo de trabalho insustentável. A combinação tóxica de alta demanda + baixo suporte humano + ferramentas tecnológicas defasadas gera uma sobrecarga crônica que invade todos os espaços de vida, esgota os indivíduos e fragiliza a instituição. O contencioso emerge como o epicentro dessa crise, e a janela para ação é finita: o capital de satisfação e resiliência, embora ainda elevado, está sendo consumido diariamente.

Espera-se que este estudo forneça à ANAPE, às associações estaduais e aos próprios procuradores um instrumento de conhecimento e reflexão sobre os desafios contemporâneos da carreira. Mais do que isso, almeja-se que os achados aqui consolidados possam subsidiar a formulação de políticas institucionais, práticas de gestão e estratégias de **Advocacy** capazes de equacionar, de forma sustentável, as tensões existentes entre volume de trabalho, suporte humano, ferramentas tecnológicas e qualidade de vida profissional. A defesa do interesse público e da democracia, missão precípua da advocacia de Estado, exige que seus agentes atuem em condições que preservem sua dignidade, sua saúde e sua capacidade de entrega jurídica qualificada.

Acreditamos que este diagnóstico é um passo consistente e tecnicamente fundamentado para o alcance de resultados expressivos nessa direção.

3. Metodologia

Objetivo

Mapear para compreender os fatores que podem estar influenciando a identidade e percepção de dignidade no trabalho, qualidade do vínculo institucional e a motivação entre os membros da Carreira.

Natureza da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa quantitativa, aplicada para o levantamento de amostras que, a partir da razão entre o número total de indivíduos existentes no universo e o número final de respostas obtidas – ou seja, do efetivo número de participantes que preencheram completamente os questionários – seguem cálculos e interpretações sobre incidências, médias, desvios-padrão, margens de erro e escores de confiabilidade das respostas aferidas.

Tais procedimentos estão integrados a uma estratégia de pesquisa de Survey – ou sondagem, via aplicação de questionários estruturados, que haviam sido ajustados e personalizados pelo Grupo de Trabalho aos objetivos da pesquisa e posteriormente disponibilizados por meio da internet aos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal, ativos ou inativos, todos associados à ANAPE.

Quesitos abertos garantiram a inclusão da perspectiva qualitativa e da livre expressão na fundamentação das respostas. Os resultados assim elaborados configuram, portanto, a **Percepção Coletiva** dos associados, em suas nuances, sobre as dimensões, temas ou quesitos investigados.

Justificativa

O benefício principal é a possibilidade de contribuir para o aprimoramento das condições de trabalho e identidade profissional dos Procuradores e Procuradoras de Estado e do DF através da fundamentação científica de ações futuras para o planejamento de pautas, com base em dados, a serem interpostas pela ANAPE diante das Procuradorias-Gerais; a sistematização e apresentação de dados estratificados e agrupados das percepções dos Procuradores dos Estados sobre sua identidade e realidade laboral; destacando-se, por fim, o vínculo entre o interesse público e a realidade do trabalho dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal.

Comitê de Pesquisa

Considerando a especial proteção devida aos participantes das pesquisas científicas que envolvem seres humanos, o Grupo de Trabalho – GT – coordenado pela Procuradora do Estado da Bahia e Diretora de Direitos Humanos da ANAPE, **Cristiane Santana Guimarães**; e integrado pelos Procuradores **Fabiola Marquetti Sanches Rahim** (MS), **Helder de Araújo Barros** (DF), **Carlos Henrique Falcão de Lima** (MA) e **Leila Tinoco da Cunha Lima Almeida** (RN) e pelo psicólogo **Cristiano Costa**, diretor executivo da PSYCH, empresa responsável pela execução do projeto.

Ao GT coube a tarefa de ajustar os módulos de investigação e a formulação dos quesitos relevantes para a Carreira e objetivos da pesquisa. Ao lado da supervisão sobre os procedimentos operacionais necessários à execução do projeto, também ao GT coube agir como **Comitê de Ética e Pesquisa**, garantindo os direitos do participante firmados em Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Esse Comitê teve a missão de avaliar, permanente e conjuntamente, o andamento da pesquisa, aprovar suas ações e garantir sua obediência às regras e critérios éticos propostos.

Em caso de dúvida, sugestão ou reclamação sobre a aplicação, coleta e tratamento de dados, bem como sobre a guarda das informações e opiniões fornecidas, foi possível entrar em contato com o Comitê de Pesquisa por canais exclusivos de comunicação, que analisou e respondeu a cada demanda apresentada através do e-mail **suporte@psicodiagnostico.org.br**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Firmando todo o exposto, foi informado ao participante o conjunto de informações sobre o projeto de pesquisa e requerido sua assinatura em **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**, obrigatório para execução de pesquisas que envolvem seres humanos, e que tem por finalidade permitir, aos sujeitos pesquisados, o mais amplo esclarecimento sobre a investigação a ser realizada, seus riscos e benefícios, para que a manifestação de sua vontade, no sentido de participar – ou não participar – fosse efetivamente livre e consciente.

O TCLE foi elaborado especialmente para este trabalho. Sua íntegra esteve destacada no website, assim como inteiro teor foi disponibilizado para download no momento do cadastro do participante. **Para efetivação do cadastro, a confirmação da sua leitura e concordância aos termos foram exigidas.**

Foram assegurados aos Procuradores e Procuradoras dos Estados e do DF a assistência e o suporte durante toda a pesquisa, bem como a garantia do livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências.

Modo de Participação e Coleta de Dados

A ANAPE realizou ampla campanha de comunicação, divulgando os objetivos da pesquisa, prazos, condições e benefícios da participação, como o endereço do website **www.anape.org.br** cujo diretório, endereço eletrônico, design e conteúdo informativo foram criados exclusivamente para as ações do projeto.

Em todo o processo de comunicação, exortou-se o senso de proteção da intimidade, a contribuição do projeto para a saúde coletiva dos membros da PGE e a importância da atenção e transparência nas respostas. No design do website existiam botões de comando estrategicamente posicionados e destacados com a mensagem **Clique aqui para Participar**. Uma vez acionado o botão, o participante era redirecionado ao domínio protegido e exclusivo dos questionários e base de dados – www.psicodiagnostico.org.br/anape25.

Para o pleno atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD e aos requisitos de segurança da informação, proteção dos dados pessoais e confidencialidade em pesquisas, a administração deste domínio, desde o acesso, manutenção até a visualização e exportação de informações foi totalmente restrita à equipe da PSYCH.

Para iniciar, o participante deveria criar e ativar um **cadastro exclusivo para o projeto**, desvinculado a qualquer outro sistema de informação da ANAPE ou da PGE. A autenticidade de cada cadastro foi checada nos respectivos **Portais da Transparência** – ou outra fonte aberta e confiável – confirmando singularmente que cada participante era mesmo um(a) Procurador(a) de Estado.

O preenchimento dos questionários ocorreu pela internet. Para facilitar a conclusão da pesquisa, caso houvesse necessidade de pausa no preenchimento das respostas, seria possível recomeçar do ponto da interrupção, contanto que, antes do fechamento da página, tenha sido clicado o botão **“Salvar”** disponível em cada página de questionário.

Prazo para Respostas

O lançamento do projeto de pesquisa, concomitante à abertura do prazo para participação se deu no dia 10 de março de 2025.

Pela equipe de Comunicação Institucional da ANAPE foi criado material promocional de natureza digital, compartilhável através da internet, aplicativos e redes sociais.

O principal eixo de mobilização dos participantes aconteceu através do pedido direto dos membros dos GT tanto aos Procuradores-Gerais dos Estados quanto a outros membros estratégicos da Classe.

Como o prazo final se deu no dia 28 de julho de 2025, foram 140 dias ou 20 semanas necessárias ao atingimento estatístico confiável da pesquisa e decisão pelo seu encerramento.

Sobre os Questionários

O Questionário de Pesquisa foi dividido em nove níveis de investigação. Foram eles:



Cadastro & Participação

Onde dados básicos de identificação e contato do(a) procurador(a) foram coletados, além de marcadores essenciais do vínculo profissional, como UF de trabalho e ano da nomeação, se trabalha no contencioso, no consultivo ou na gestão da Procuradoria-Geral a qual se vincula.



Demografia

Captação de perfis sociais e populacionais pelos referenciais de idade, estado civil, sexo, nível de escolaridade. CEP (estado e cidade) de residência. Se é pessoa com deficiência, se possui dependentes e quantos são os dependentes.



Trabalho

Quesitos de avaliação de percepções globais e sutis sobre prazer e autorrealização no trabalho, condições de trabalho e existência de sobrecarga. Se a jornada é excessiva e quais impactos na vida. Se invade o final de semana, período de férias ou recesso do judiciário. Se possui assistente e se já se sente está apto(a) para aposentadoria, culminando com a seleção de dimensões de relevância para melhoria do trabalho na Procuradoria-Geral onde atua.



Gente & Gestão

Este módulo do questionário buscou investigar a percepção dos participantes sobre a Gestão da Procuradoria-Geral onde atua. Se usa novas tecnologias de gestão e o quanto efetivamente trazem padrões de conduta que melhoram a prestação do serviço. Se aplicam precedentes ou precedentes vinculantes. Se mapeiam a quantidade de casos impactados por precedentes e repensam a conduta. Examina as condições de organização do trabalho, a advocacia plena e o clima de cooperação, a segurança psicológica e eventual existência de PAD. Investiga a existência de mecanismos e ferramentas de Compliance, LGPD, sistemas de gestão de processos e critérios internos para distribuição de tarefas e demandas.



Trabalho Remoto

Questionário sobre a prestação de serviços à distância. Produtividade e percentuais de trabalho remoto e/ou presencial. Avaliação do trabalho remoto, suas forças, fraquezas e prioridades. Disponibilidade de espaço físico, equipamentos e suporte técnico. Estímulo à interação social.



TechnoStress Questionnaire

Os quesitos selecionados ou formulados investigam dimensões estruturantes da subjetividade contemporânea com as novas tecnologias. Apura níveis de autoconfiança, assim como a eventual ocorrência de sentimentos aversivos, das fantasias de obsolescência à disponibilidade para aprendizagem, a livre expressão de sentimentos e ideias, bem como eventual medo de ser substituído. Também apresenta respostas subjetivas dos(as) procuradores(as) sobre alegria, entusiasmo, fidelidade à Carreira e impactos entre colegas, amigos e na família.



WorkDesign Questionnaire

Os quesitos buscam investigar as características atuais do trabalho quanto a autonomia, capacidade decisória e de geração de aprendizagem implicada na concepção, organização e gestão do trabalho que exerce. Relevância e significado da tarefa. Interdependência. Senso de completude e materialização de resultados e feedback. Equipamentos de proteção individual. Aspectos ergonômicos do ambiente e do desempenho pessoal.



Espaço da Palavra

Dimensão qualitativa do estudo. Espaço aberto para registros e considerações espontâneas ou livres sobre os temas e objetivos da pesquisa. Campo para livre expressão dos pensamentos, emoções, críticas, sugestões e outros relatos relevantes para o contexto do Diagnóstico.

Sobre os Instrumentos

A pesquisa aconteceu através da aplicação de instrumentos validados internacionalmente, como o Work Design Questionnaire (WDQ) e o TechnoStress Questionnaire, em versões adaptadas à realidade da advocacia pública brasileira.

A estes, somaram-se a outros instrumentos e quesitos já utilizados em outros estudos promovidos pela PSYCH entre Carreiras de Estado no Brasil, que apresentam propriedades psicométricas satisfatórias e demandam pouco tempo de aplicação, estimado em trinta minutos no total.

Mais informações técnicas sobre os instrumentos serão apresentadas adiante neste relatório, na seção onde se apresenta e se discute os resultados visualizados a partir de cada um deles.

Sigilo e Privacidade

Por questões de ética e de confidencialidade, as respostas aos formulários eletrônicos foram armazenados diretamente para a empresa responsável pela pesquisa, a **PSYCH – Psicologia Clínica & Organizacional**, mantendo-se sob estrita guarda dela todas as informações e opiniões fornecidas pelos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal. A PSYCH está contratualmente obrigada a não revelar tal conteúdo, assim como a não realizar nenhuma espécie de compartilhamento.

Esteve assegurada a ausência de qualquer vinculação entre os dados do participante (ex: CPF, Nome, UF, Unidade de Trabalho ou qualquer outra informação vinculada ao respondente) e as efetivas respostas apresentadas neste relatório de pesquisa. Isto é, sob o ponto de vista da coleta das informações inseridas no questionário, os dados receberam tratamento estatístico diferenciado, com vistas a garantir a preservação e a proteção do sigilo individual sobre as informações inseridas. A construção do conhecimento se deu por meio de estratos ou agrupamentos coletivos e respectivas tendências perceptivas.

Os Procuradores dos Estados e do DF estiveram e estão cientes, portanto, que sua privacidade foi e será plena e absolutamente respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de alguma forma, identificá-lo estão mantidos em sigilo. A equipe de pesquisadores ficou responsável pela guarda e pela confidencialidade das informações e opiniões fornecidas, bem como pela não exposição dos dados.

Proteção dos Dados

A hospedagem do website e da base de dados foi feita em um dos mais confiáveis fornecedores desse tipo de serviço no país, que contém em seu servidor um software específico para evitar invasões não autorizadas ao sistema (Firewall).

Além disso, foi aplicada a tecnologia que estabelece a troca conteúdo sob domínio seguro. Por meio da tecnologia SSL (Secure Sockets Layer), obtém-se um tipo de segurança digital que permite a comunicação criptografada com um website, de compatibilidade universal com navegadores e dispositivos móveis, através do algoritmo de assinatura RSA SHA-256 ou ECC e Chave RSA com 4.096 bits de criptografia. As informações que o participante envia ao site ou recebe dele são, portanto, confidenciais.

Quando estiveram no website, puderam conferir como estavam em ambiente de navegação segura a partir do surgimento da imagem de um cadeado no lado esquerdo da barra de endereço, cujo protocolo também passou a ser `https://`, cuja letra `s` indica a segurança da conexão.

4. Resultados

Considerações Estatísticas

Nágela de Sousa Machado

Estatística

CONRE-6 n° 11.361

De acordo com levantamento realizado em outubro de 2025 pela ANAPE, apontou-se a existência de **4.350 - quatro mil, trezentos e cinquenta - associados** - sendo 80% deles estão ativos e 20% aposentados. **Essa foi uma pesquisa dedicada aos profissionais ativos.**

Considerando-se a máxima categorização que apresentam os indivíduos na população pesquisada, unificados que são pela variável nominal **Procuradores dos Estados e do Distrito Federal**, realizou-se aplicação da fórmula de cálculo do tamanho amostral para populações finitas, uma vez que esse contingente representa a totalidade dos trabalhadores elegíveis ao estudo. O objetivo desse procedimento é determinar o número mínimo de respondentes necessário para que as estimativas obtidas a partir da amostra apresentem validade estatística e representatividade em relação à população estudada.

DETALHAMENTO DA AMOSTRAGEM

Tendo em vista o número apontado de 3.480 procuradoras e procuradores ativos no país e os números finais de participantes, realizou-se aplicação da fórmula de cálculo do tamanho amostral para populações finitas, uma vez que esse contingente representa a totalidade dos trabalhadores elegíveis ao estudo. O objetivo desse procedimento é determinar o número mínimo de respondentes necessário para que as estimativas obtidas a partir da amostra apresentem validade estatística e representatividade em relação à população estudada:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Sendo:

n - amostra calculada;

N - o tamanho da população;

Z - a variável normal padronizada associada ao nível de confiança;

p - proporção esperada;

e - margem de erro tolerada, que neste estudo foi de 5%.

Para a determinação do tamanho amostral, assumiu-se a proporção de $p = 0,5$, valor que maximiza a variância da distribuição binomial dada pelo termo $p(1-p)$. Esta escolha metodológica justifica-se pela ausência de informações a priori sobre os parâmetros populacionais, impondo o cenário de máxima entropia ou incerteza. Consequentemente, obtém-se o maior tamanho de amostra requerido para os níveis de confiança e erro estipulados, garantindo a robustez estatística das inferências independentemente da verdadeira proporção populacional.

Considerando-se a importância da confiabilidade estatística para os resultados apurados e os números apontados pela ANAPE e com o objetivo de tornar os resultados válidos, transparentes e com um considerável nível de confiança (que neste trabalho foi estimada para 95% com margem de erro máxima em 5%) e o cálculo para tamanho amostral para populações finitas foi fixado em $n = 347$ em ambiente de distribuição mais heterogênea da população (50/50) entre os ativos.

Foi possível a composição dos estratos ou perfis compostos por Procuradores dos Estados do sexo masculino ou feminino; atuante no Consultivo, Contencioso ou na Gestão da PGE à qual se vincula; se ainda sob o regime de Estágio Probatório; e, por fim, se de cor branca ou não branca.

Pode-se garantir, conforme observação e descrição dos resultados expostos a seguir, que este estudo foi rigoroso quanto ao levantamento, tratamento e certificação dos dados, e que, portanto, os resultados e tendências perceptivas são fieis à globalidade da população de Procuradores e Procuradoras dos Estados e do Distrito Federal associados da ANAPE.



RESULTADOS Cadastro & Participação

- Procuradores dos Estados e do Distrito Federal Inscritos: 580

Fluxo do Número de Inscrições x Conclusões | Período 10/03/2025 ~ 31/08/2025

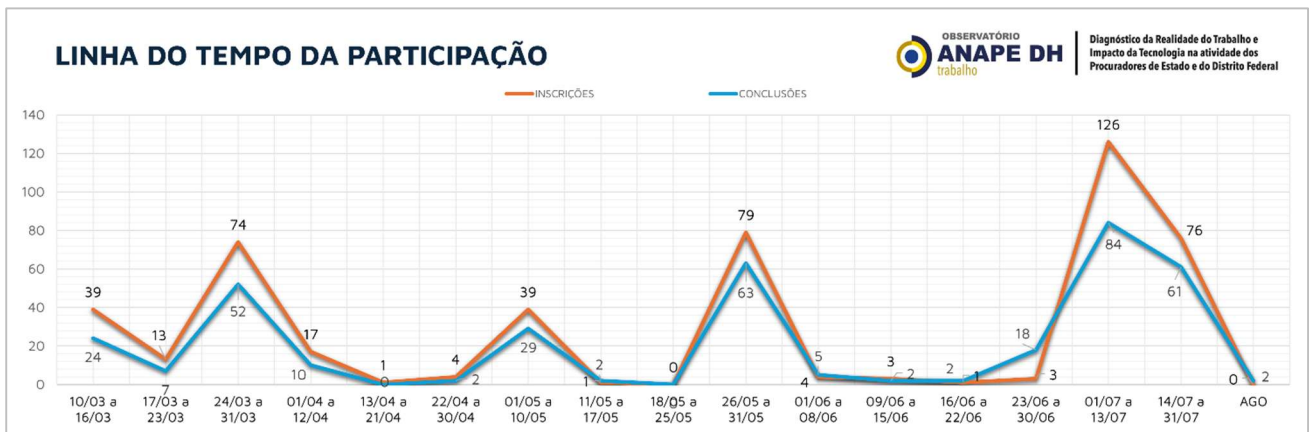


GRÁFICO 01 - LINHA DO TEMPO DAS INSCRIÇÕES NA PESQUISA SAÚDE DOS PROCURADORES - ANAPE - 2025

- Finalizou a Pesquisa?

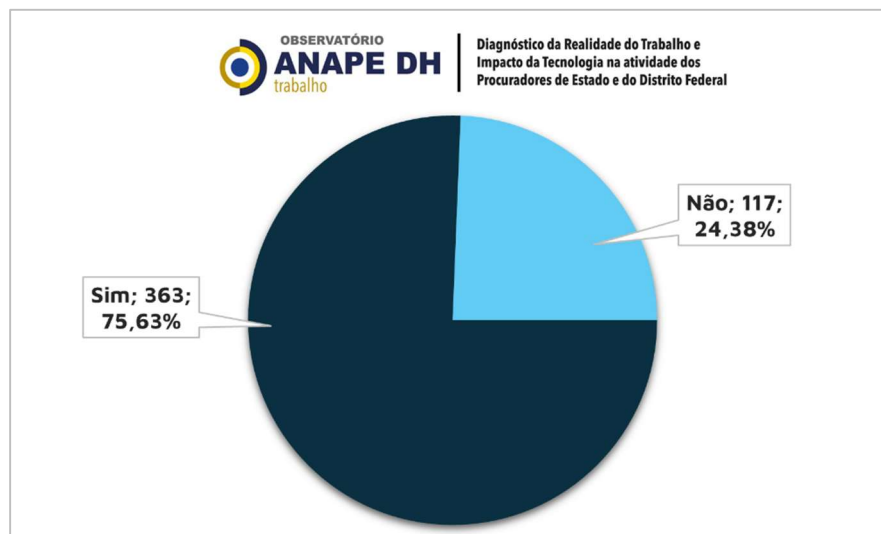


GRÁFICO 02 - NÚMEROS SOBRE INSCRITOS QUE FINALIZARAM A PESQUISA

- Número Final dos Participantes (ou que finalizaram o Diagnóstico): 363

O estudo contou com a participação de 363 procuradores que concluíram integralmente o questionário. Este número corresponde a **10,4% do total da população da carreira em atividade no país**, estimada em 3.480 membros.

- Margens Finais de Confiança e Erro:

População de Associados	Amostra Obtida	Confiabilidade	Margem de Erro
3.480 ativos	363	95%	4,87%
		90%	4,07%

TABELA 01 – MARGENS DE CONFIANÇA E ERRO

A margem de erro aproximada para uma amostra desse tamanho populacional, considerando um nível de confiança de 95%, **é de 4,87 pontos percentuais**. Os resultados devem ser interpretados considerando este intervalo de confiança. As margens de confiança e erro assim calculadas **validam a interpretação dos resultados que seguem**.

- Área de Atuação na PGE ou PGDF:

Área de Atuação na PGE	n	%
Consultivo	94	25,90%
Contencioso	239	65,84%
Gestão	30	8,26%
Total Geral	363	100,00%

TABELA 02 – ASPECTOS DO VÍNCULO DOS PARTICIPANTES EM 2025

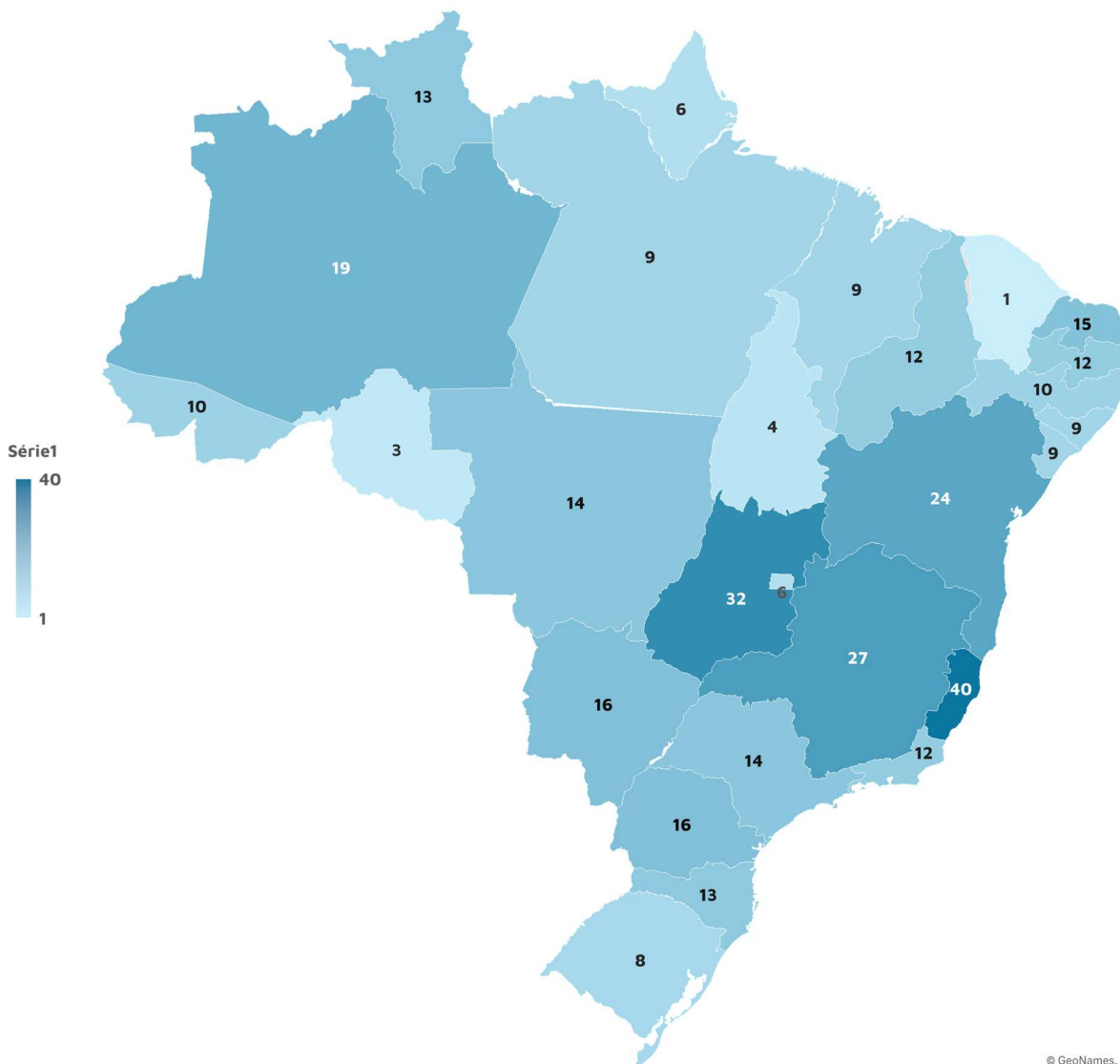
A amostra reflete o perfil operacional típico da carreira, com uma **clara predominância de atuação na área contenciosa (65,84%)**, seguida pela consultiva (25,9%) e pela gestão (8,26%). Este dado confirma que a pesquisa capturou predominantemente a realidade do procurador que atua na linha de frente da judicialização.

Pesquisa de 2023	n	%
Consultivo	72	23,45%
Contencioso	209	68,08%
Gestão	26	8,47%
Total Geral	307	100,00%

TABELA 03 – ASPECTOS DO VÍNCULO DOS PARTICIPANTES EM 2023

A composição final quanto ao perfil dos participantes apresenta ampla semelhança aos resultados obtidos na pesquisa sobre Níveis de Saúde e Qualidade de Vida dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal (ANAPE, PSYCH, 2023). Os dados sobre impacto da tecnologia tenderão a refletir, principalmente, a experiência de quem usa ferramentas digitais sob pressão processual diária. Isso confere alta validade interna às conclusões sobre produtividade, carga de trabalho e efetividade das ferramentas de gestão.

o UF onde Trabalha



Da plataforma Bing
© GeoNames, Microsoft, TomTom

UF ONDE TRABALHAM							
Acre	10	Espírito Santo	40	Paraíba	12	Rondônia	3
Alagoas	9	Goiás	32	Paraná	16	Roraima	13
Amapá	6	Maranhão	9	Pernambuco	10	Santa Catarina	13
Amazonas	19	Mato Grosso	14	Piauí	12	São Paulo	14
Bahia	24	Mato Grosso do Sul	16	Rio de Janeiro	12	Sergipe	9
Ceará	1	Minas Gerais	27	Rio Grande do Norte	15	Tocantins	4
Distrito Federal	6	Pará	9	Rio Grande do Sul	8	TOTAL	363

FIGURA 01 E TABELA 04 – DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES – POR UF DE TRABALHO

Observa-se a presença de Procuradores e Procuradoras em todas as Unidades da Federação, reforçando a confiança e validando a representatividade dos resultados. Os respondentes estão distribuídos por todas as 27 Unidades da Federação, com maior participação relativa dos estados do Espírito Santo (11,0%), Goiás (8,8%) e Minas Gerais (7,4%). A abrangência nacional é ampla, incluindo desde estados com menor contingente de procuradores, como Rondônia (0,8%) e Ceará (0,3%), até aqueles com maior representação na amostra.

Essa dispersão assegura que os resultados incorporam diversidade de contextos administrativos e realidades regionais.

o UF onde Reside

UF ONDE TRABALHAM x UF ONDE RESIDEM											
UF	T	R	UF	T	R	UF	T	R	UF	T	R
Acre	10	9	Espírito Santo	40	38	Paraíba	12	11	Rondônia	3	3
Alagoas	9	8	Goiás	32	31	Paraná	16	16	Roraima	13	9
Amapá	6	0	Maranhão	9	9	Pernambuco	10	10	Santa Catarina	13	13
Amazonas	19	17	Mato Grosso	14	14	Piauí	12	13	São Paulo	14	16
Bahia	24	24	Mato Grosso do Sul	16	16	Rio de Janeiro	12	12	Sergipe	9	10
Ceará	1	2	Minas Gerais	27	27	Rio Grande do Norte	15	13	Tocantins	4	3
Distrito Federal	6	17	Pará	9	9	Rio Grande do Sul	8	7	TOTAL		363

TABELA 05 – DISTRIBUIÇÃO DOS PARTICIPANTES – POR UF DE RESIDÊNCIA

Mediante análise da TABELA 05 acima, observa-se que apenas os estados do Amapá (AP) e o Distrito Federal apresentam importantes discrepâncias entre a UF de trabalho e a UF de residência, sugerindo conforto quanto a geolocalização dos procuradores que compuseram a amostra.

o Ano da Nomeação

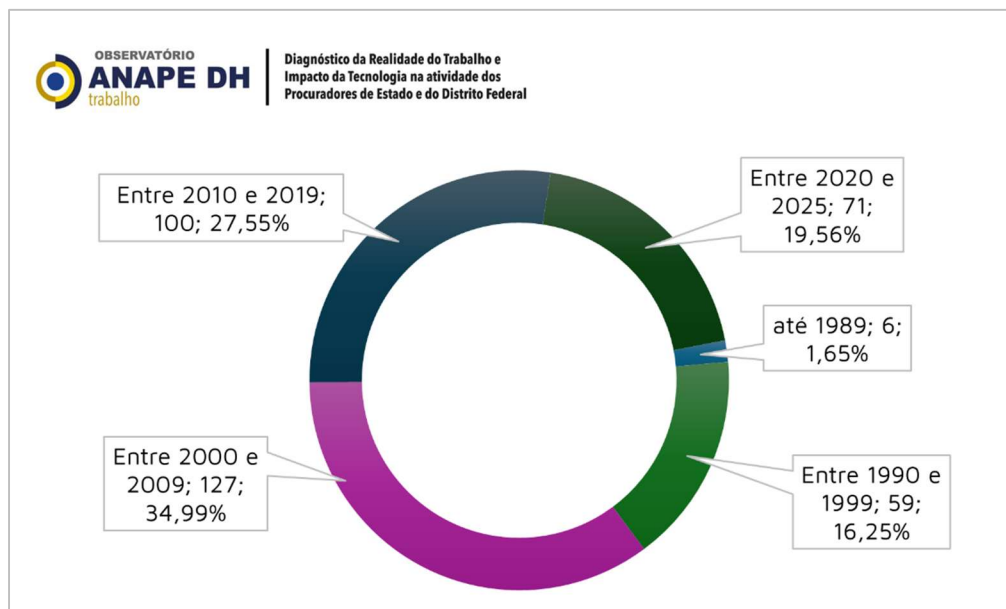


GRÁFICO 03 – ANO DE NOMEAÇÃO NA PROCURADORIA

O GRÁFICO 03 acima e a TABELA 06 a seguir apresentam a distribuição dos procuradores e procuradoras a partir do seu ano de nomeação e consequente investidura no cargo:

ANO DA NOMEAÇÃO COMO PROCURADOR(A) DO ESTADO OU DF																																																																																																																																											
Até 1989: 6, 1,65%	Entre 1990 > 1999: 59; 16,25%	Entre 2000 > 2009: 127; 34,99%	Entre 2010 > 2019: 100; 27,55%	Entre 2020 > 2025: 71; 19,56%																																																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr><th>ANO</th><th>n</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1986</td><td>2</td><td>0,55%</td></tr> <tr><td>1987</td><td>1</td><td>0,28%</td></tr> <tr><td>1988</td><td>2</td><td>0,55%</td></tr> <tr><td>1989</td><td>1</td><td>0,28%</td></tr> </tbody> </table>	ANO	n	%	1986	2	0,55%	1987	1	0,28%	1988	2	0,55%	1989	1	0,28%	<table border="1"> <thead> <tr><th>ANO</th><th>n</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1990</td><td>3</td><td>0,83%</td></tr> <tr><td>1991</td><td>2</td><td>0,55%</td></tr> <tr><td>1992</td><td>2</td><td>0,55%</td></tr> <tr><td>1993</td><td>4</td><td>1,10%</td></tr> <tr><td>1994</td><td>8</td><td>2,20%</td></tr> <tr><td>1995</td><td>4</td><td>1,10%</td></tr> <tr><td>1996</td><td>5</td><td>1,38%</td></tr> <tr><td>1997</td><td>13</td><td>3,58%</td></tr> <tr><td>1998</td><td>14</td><td>3,86%</td></tr> <tr><td>1999</td><td>4</td><td>1,10%</td></tr> </tbody> </table>	ANO	n	%	1990	3	0,83%	1991	2	0,55%	1992	2	0,55%	1993	4	1,10%	1994	8	2,20%	1995	4	1,10%	1996	5	1,38%	1997	13	3,58%	1998	14	3,86%	1999	4	1,10%	<table border="1"> <thead> <tr><th>ANO</th><th>n</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2000</td><td>12</td><td>3,31%</td></tr> <tr><td>2001</td><td>7</td><td>1,93%</td></tr> <tr><td>2002</td><td>10</td><td>2,75%</td></tr> <tr><td>2003</td><td>12</td><td>3,31%</td></tr> <tr><td>2004</td><td>19</td><td>5,23%</td></tr> <tr><td>2005</td><td>12</td><td>3,31%</td></tr> <tr><td>2006</td><td>11</td><td>3,03%</td></tr> <tr><td>2007</td><td>16</td><td>4,41%</td></tr> <tr><td>2008</td><td>12</td><td>3,31%</td></tr> <tr><td>2009</td><td>16</td><td>4,41%</td></tr> </tbody> </table>	ANO	n	%	2000	12	3,31%	2001	7	1,93%	2002	10	2,75%	2003	12	3,31%	2004	19	5,23%	2005	12	3,31%	2006	11	3,03%	2007	16	4,41%	2008	12	3,31%	2009	16	4,41%	<table border="1"> <thead> <tr><th>ANO</th><th>n</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2010</td><td>20</td><td>5,51%</td></tr> <tr><td>2011</td><td>6</td><td>1,65%</td></tr> <tr><td>2012</td><td>13</td><td>3,58%</td></tr> <tr><td>2013</td><td>13</td><td>3,58%</td></tr> <tr><td>2014</td><td>5</td><td>1,38%</td></tr> <tr><td>2015</td><td>3</td><td>0,83%</td></tr> <tr><td>2016</td><td>6</td><td>1,65%</td></tr> <tr><td>2017</td><td>15</td><td>4,13%</td></tr> <tr><td>2018</td><td>13</td><td>3,58%</td></tr> <tr><td>2019</td><td>6</td><td>1,65%</td></tr> </tbody> </table>	ANO	n	%	2010	20	5,51%	2011	6	1,65%	2012	13	3,58%	2013	13	3,58%	2014	5	1,38%	2015	3	0,83%	2016	6	1,65%	2017	15	4,13%	2018	13	3,58%	2019	6	1,65%	<table border="1"> <thead> <tr><th>ANO</th><th>n</th><th>%</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2020</td><td>3</td><td>0,83%</td></tr> <tr><td>2021</td><td>5</td><td>1,38%</td></tr> <tr><td>2022</td><td>24</td><td>6,61%</td></tr> <tr><td>2023</td><td>12</td><td>3,31%</td></tr> <tr><td>2024</td><td>11</td><td>3,03%</td></tr> <tr><td>2025</td><td>16</td><td>4,41%</td></tr> </tbody> </table>	ANO	n	%	2020	3	0,83%	2021	5	1,38%	2022	24	6,61%	2023	12	3,31%	2024	11	3,03%	2025	16	4,41%
ANO	n	%																																																																																																																																									
1986	2	0,55%																																																																																																																																									
1987	1	0,28%																																																																																																																																									
1988	2	0,55%																																																																																																																																									
1989	1	0,28%																																																																																																																																									
ANO	n	%																																																																																																																																									
1990	3	0,83%																																																																																																																																									
1991	2	0,55%																																																																																																																																									
1992	2	0,55%																																																																																																																																									
1993	4	1,10%																																																																																																																																									
1994	8	2,20%																																																																																																																																									
1995	4	1,10%																																																																																																																																									
1996	5	1,38%																																																																																																																																									
1997	13	3,58%																																																																																																																																									
1998	14	3,86%																																																																																																																																									
1999	4	1,10%																																																																																																																																									
ANO	n	%																																																																																																																																									
2000	12	3,31%																																																																																																																																									
2001	7	1,93%																																																																																																																																									
2002	10	2,75%																																																																																																																																									
2003	12	3,31%																																																																																																																																									
2004	19	5,23%																																																																																																																																									
2005	12	3,31%																																																																																																																																									
2006	11	3,03%																																																																																																																																									
2007	16	4,41%																																																																																																																																									
2008	12	3,31%																																																																																																																																									
2009	16	4,41%																																																																																																																																									
ANO	n	%																																																																																																																																									
2010	20	5,51%																																																																																																																																									
2011	6	1,65%																																																																																																																																									
2012	13	3,58%																																																																																																																																									
2013	13	3,58%																																																																																																																																									
2014	5	1,38%																																																																																																																																									
2015	3	0,83%																																																																																																																																									
2016	6	1,65%																																																																																																																																									
2017	15	4,13%																																																																																																																																									
2018	13	3,58%																																																																																																																																									
2019	6	1,65%																																																																																																																																									
ANO	n	%																																																																																																																																									
2020	3	0,83%																																																																																																																																									
2021	5	1,38%																																																																																																																																									
2022	24	6,61%																																																																																																																																									
2023	12	3,31%																																																																																																																																									
2024	11	3,03%																																																																																																																																									
2025	16	4,41%																																																																																																																																									

TABELA 06 – ANO DA NOMEAÇÃO

Em termos de experiência, a maior concentração está entre profissionais nomeados entre os anos 2000 e 2009 (35,0%) e entre 2010 e 2019 (27,6%), totalizando mais de 60% da amostra com mais de cinco anos de carreira.

Apenas 1,7% dos respondentes ingressaram na carreira até 1989, enquanto 19,6% são nomeados recentes (a partir de 2020), o que permitirá análises comparativas geracionais sobre a adaptação à tecnologia. A hipótese testável pode ser: "Procuradores mais jovens têm uma avaliação significativamente mais positiva das ferramentas digitais do que os veteranos?". Este cruzamento pode revelar informações sobre um dos tensionamentos centrais da vida digital.

Estes são os primeiros marcadores para composição dos grupos internos ou estratos que durante todo o estudo serão utilizados para a realização de análises comparativas entre os Procuradores. Adiante, serão somados outros marcadores de natureza demográfica.



SÍNTESE DO MÓDULO

Cadastro & Participação

Consolidação dos Resultados:

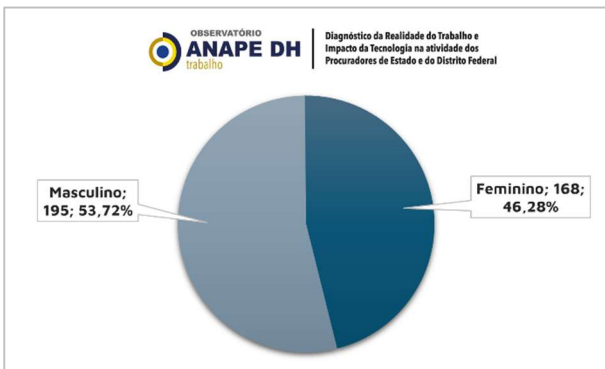
- Quanto ao cronograma de Cadastro & Participação, inicialmente planejado para ser encerrado em 30/06/2025, foi necessário **a prorrogação do prazo** até o dia 31/08/2025 para obtenção da **amostra adequadamente composta**;
- Apenas as UF's do Amapá (AP) e Brasília (DF) experimentam importantes migrações internas entre o local de residência e de lotação na respectiva PGE ou PGDF.



RESULTADOS Demografia

Sexo e Idade

Masculino, 195, 53,72% Feminino, 168, 46,28%



Análise por Área na PGE	♂	♀
Consultivo	50 – 53,19%	44 – 46,81%
Contencioso	131 – 54,81%	108 – 45,19%
Gestão	14 – 46,67%	16 – 53,33%

IDADE	n	%
Entre 21 e 30 anos	22	6,06%
Entre 31 e 40 anos	86	23,69%
Entre 41 e 50 anos	151	41,60%
Entre 51 e 60 anos	84	23,14%
Entre 61 e 70 anos	19	5,23%
Acima de 70 anos	1	0,28%
TOTAL	363	100,00%

ESTATÍSTICAS SOBRE A IDADE DOS PROCURADORES	
Indivíduos na Amostra	363
Média	45,17
Mediana	45
Moda	45
Desvio Padrão	9,39
Erro Padrão	0,49
Variância da Amostra	88,16
Curtose	-0,47
Assimetria	0,08
Mínimo	24
Máximo	75
Intervalo	51

ANO	IDADE	n	%	ANO	IDADE	n	%
2000	25	2	0,55%	1977	48	13	3,58%
1999	26	2	0,55%	1976	49	16	4,41%
1997	28	2	0,55%	1975	50	16	4,41%
1996	29	8	2,20%	1974	51	9	2,48%
1995	30	5	1,38%	1973	52	9	2,48%
1994	31	4	1,10%	1972	53	10	2,75%
1993	32	9	2,48%	1971	54	13	3,58%
1992	33	10	2,75%	1970	55	5	1,38%
1991	34	7	1,93%	1969	56	14	3,86%
1990	35	13	3,58%	1968	57	9	2,48%
1989	36	13	3,58%	1967	58	9	2,48%
1988	37	7	1,93%	1966	59	7	1,93%
1987	38	6	1,65%	1965	60	2	0,55%
1986	39	9	2,48%	1964	61	7	1,93%
1985	40	10	2,75%	1963	62	4	1,10%
1984	41	8	2,20%	1962	63	2	0,55%
1983	42	7	1,93%	1961	64	4	1,10%
1982	43	18	4,96%	1960	65	1	0,28%
1981	44	25	6,89%	1959	66	2	0,55%
1980	45	16	4,41%	1958	67	1	0,28%
1979	46	16	4,41%	1957	68	1	0,28%
1978	47	11	3,03%	1950	75	1	0,28%

TABELA 07 – DADOS SOBRE SEXO E IDADE DOS PROCURADORES DOS ESTADOS

o Escolaridade

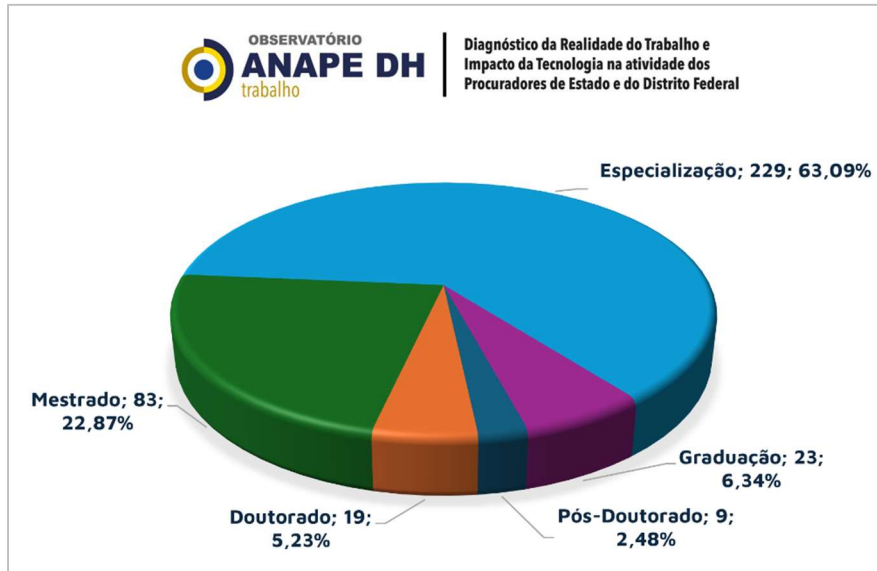


GRÁFICO 04 – ESCOLARIDADE DOS PROCURADORES DOS ESTADOS

ANÁLISE POR PERFIS

	n	%		n	%		n	%
Graduação	23	6,34%	Graduação	15	7,69%	Graduação	8	4,76%
Especialização	229	63,09%	Especialização	113	57,95%	Especialização	116	69,05%
Mestrado	83	22,87%	Mestrado	51	26,15%	Mestrado	32	19,05%
Doutorado	19	5,23%	Doutorado	12	6,15%	Doutorado	7	4,17%
Pós-Doutorado	9	2,48%	Pós-Doutorado	4	2,05%	Pós-Doutorado	5	2,98%
Total	363	100,00%	Total	195	100,00%	Total	168	100,00%
GLOBAL			SEXO MASCULINO			SEXO FEMININO		
	n	%		n	%		n	%
Graduação	4	4,26%	Graduação	17	7,11%	Graduação	2	6,67%
Especialização	60	63,83%	Especialização	152	63,60%	Especialização	17	56,66%
Mestrado	21	22,34%	Mestrado	53	22,18%	Mestrado	9	30%
Doutorado	8	8,51%	Doutorado	11	4,60%	Doutorado	0	0%
Pós-Doutorado	1	1,06%	Pós-Doutorado	6	2,51%	Pós-Doutorado	2	6,67%
Total	94	100,00%	Total Geral	239	100,00%	Total	30	100,00%
CONSULTIVO			CONTENCIOSO			GESTÃO		

TABELA 08 – COMPARATIVO ESCOLARIDADE ENTRE PROCURADORES DOS ESTADOS

Com um perfil profissional altamente qualificado, 93,67% dos procuradores possuem escolaridade em nível de **pós-graduação** (especialização, mestrado, doutorado ou pós-doutorado). Quanto ao sexo, ambos os grupos seguem o mesmo padrão geral: a especialização é o nível majoritário, seguido pelo mestrado. Contudo, os dados indicam uma disparidade na distribuição dos tipos de pós-graduação. Enquanto as mulheres estão proporcionalmente mais concentradas no nível de especialização, os homens apresentam percentuais mais altos nos níveis acadêmicos stricto sensu (mestrado e doutorado). Esta é uma observação factual que merece ser registrada.

A partir da variável **Área de Atuação**, o padrão principal é mantido: em todas as três áreas, a especialização (lato sensu) é o nível de formação mais comum, seguido pelo mestrado. Isso reforça a identidade da carreira como uma advocacia de estado altamente especializada, independentemente do campo de atuação. Ainda assim, procuradores que atuam no **Consultivo** estão com maior percentual de doutores (8,5%) entre as três áreas, e o segundo maior percentual de mestres (22,3%). Isso sugere que a atividade de consultoria interna e assessoria direta ao governo pode valorizar ou atrair profissionais com titulação acadêmica *stricto sensu* mais elevada.

Já os procuradores no **Contencioso** refletem quase que perfeitamente a **média global** da amostra (63,6% de especialistas, 22,2% de mestres), o que era esperado dado seu peso na composição da amostra (65,8% dos respondentes).

Por fim, os procuradores que atuam na **Gestão** de suas respectivas casas, embora com números absolutos pequenos (n=30), chama a atenção o percentual mais alto de mestres (30,0%) e o menor percentual de especialistas (56,7%). Este perfil pode indicar que as funções de gestão dentro das PGEs são exercidas por procuradores com um perfil de formação que combina especialização prática com mestrado, possivelmente em áreas como administração ou gestão pública.

Evolução do Perfil de Escolaridade (2023-2025)

A comparação dos dados de escolaridade com a pesquisa² realizada junto à mesma carreira no ano de 2023 revela uma clara tendência de elevação do nível de formação no período.

Em 2023, 13,36% dos procuradores declararam possuir apenas a graduação. **Em 2025, esse percentual caiu para 6,34%**, uma redução de mais da metade (-7,02 p.p.). Paralelamente, houve um aumento em todos os níveis de pós-graduação:

- **Especialização:** subiu de 58,96% para **63,09%** (+4,13 p.p.);
- **Mestrado:** aumentou de 21,17% para **22,87%** (+1,70 p.p.);
- **Doutorado:** passou de 5,21% para **5,23%** (leve estabilidade);
- **Pós-Doutorado:** praticamente dobrou, de 1,30% para **2,48%** (+1,18 p.p.).

A redução pela metade do grupo com apenas graduação, acompanhada pelo crescimento consistente das pós-graduações, indica um movimento ativo de capacitação na carreira. O dado sugere que, entre 2023 e 2025, um contingente significativo de procuradores concluiu cursos de especialização, principal modalidade de crescimento. O aumento proporcional no mestrado e a duplicação (em termos relativos) do pós-doutorado apontam para uma progressão contínua na qualificação acadêmica.

² PSYCH – ANAPE. Níveis de Saúde e Qualidade de Vida dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal. Brasília, 2023

o Estado Civil

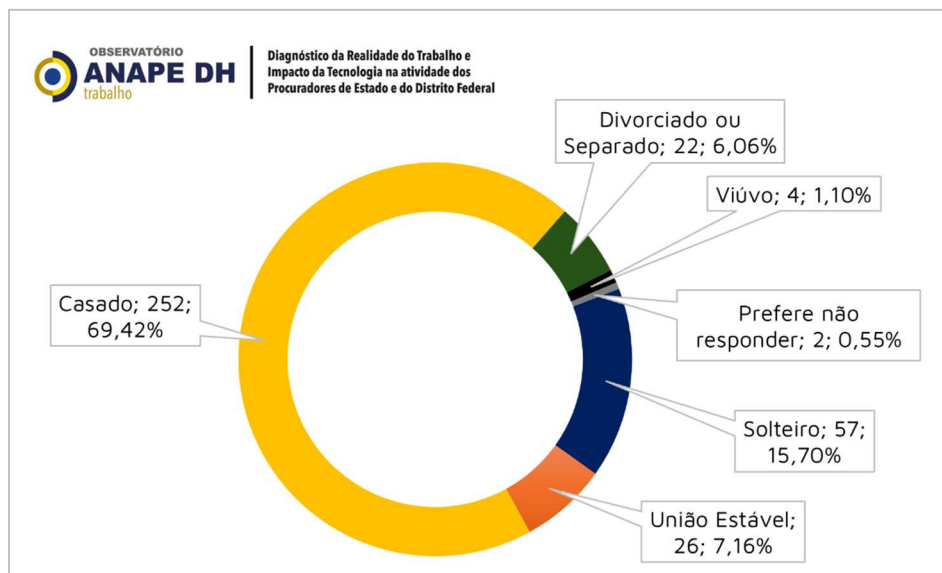


GRÁFICO 05 – ESTADO CIVIL DOS PROCURADORES ESTADUAIS

Conforme o GRÁFICO 05, temos um grupo em sua ampla maioria de casados (n=252; 69,42%), com pequeno incremento diante dos dados de 2023 (n=216; 65,26%) e uma pequena redução dos membros em regime de união estável (n=26, 7,16% em 2025) x (n=37, 11,18% em 2023). Em seguida, o número de Solteiros aumentou pouco (n=57; 15,70% em 2025) x (n=46; 13,90% em 2023). Em regime de União Estável caiu um pouco (n=26; 7,16% em 2025) x (n=37; 11,18% em 2023), bem como Divorciados ou Separados (n=22; 6,06% em 2025) x (n=27; 8,16% em 2023). Por fim, o percentual de Viúvos e os procuradores que preferiram não responder ao quesito não sofreu alteração significativa.

COMPARATIVO ENTRE SEXOS

Estado Civil – Sexo Masculino			Estado Civil – Sexo Feminino		
	n	%		n	%
Solteiro	23	11,79%	Solteira	34	20,24%
União Estável	17	8,72%	União Estável	9	5,36%
Casado	144	73,85%	Casada	108	64,29%
Divorciado ou Separado	9	4,62%	Divorciada ou Separada	13	7,74%
Viúvo	1	0,51%	Viúva	3	1,79%
Prefiro não responder	1	0,51%	Prefiro não responder	1	0,60%
Total Geral	195	100,00%	Total Geral	168	100,00%

TABELA 09 – COMPARATIVO ESTADO CIVIL X SEXO

Observa-se a permanência, no comparativo com os dados de 2023, dos **membros do sexo feminino continuam apresentando maior tendência à vida disjunta**, com percentuais maiores de Procuradoras solteiras, divorciadas ou separadas, bem como de viúvas. Ainda, observa-se um menor percentual de casadas ou em regime de união estável quando comparadas aos seus colegas do sexo masculino.

o Possui dependentes?

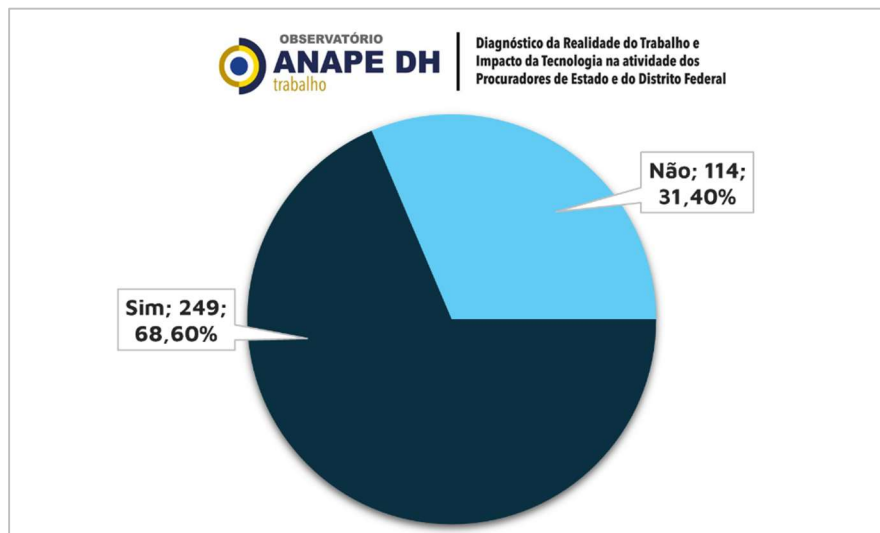


GRÁFICO 06 – EXISTÊNCIA DE DEPENDENTES ENTRE PROCURADORES

ANÁLISE POR PERFIS

	n	%		n	%		n	%
Sim	249	68,60%	Sim	143	73,33%	Sim	106	63,10%
Não	114	31,40%	Não	52	26,67%	Não	62	36,90%
Total	363	100,00%	Total	195	100,00%	Total	168	100,00%
GLOBAL			SEXO MASCULINO			SEXO FEMININO		
Sim	59	62,77%	Sim	167	69,87%	Sim	23	76,67%
Não	35	37,23%	Não	72	30,13%	Não	7	23,33%
Total Geral	94	100,00%	Total Geral	239	100,00%	Total Geral	30	100,00%
CONSULTIVO			CONTENCIOSO			GESTÃO		

TABELA 10 – EXISTÊNCIA DE DEPENDENTES ENTRE PROCURADORES ESTADUAIS

Observa-se a tendência já mapeada em 2023 de redução do número de dependentes entre os membros do sexo feminino.

Percentualmente, procuradores que atuam na Gestão apresentam um maior número de dependentes enquanto os que atuam no Consultivo apresenta o menor.

NÚMERO DE DEPENDENTES

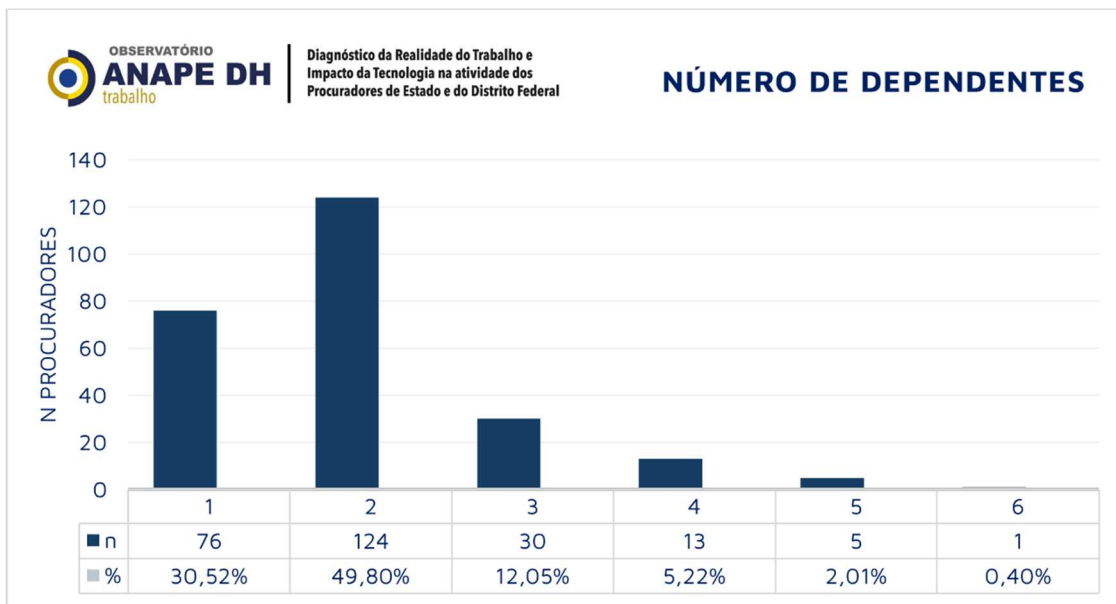


GRÁFICO 07 – NÚMERO DE DEPENDENTES ENTRE PROCURADORES ESTADUAIS



DADOS SOBRE DEPENDENTES	
Indivíduos na Amostra	249
Média	2
Mediana	2
Moda	2
Desvio Padrão	0,94
Erro Padrão	0,06
Variância da Amostra	0,88
Curtose	2,15
Assimetria	1,27
Mínimo	1
Máximo	6
Intervalo	5

TABELA 11 – DADOS SOBRE O NÚMERO DE DEPENDENTES ENTRE PROCURADORES DOS ESTADOS

Conforme exposto no GRÁFICO 07 e respectiva TABELA 11, temos um grupo **com número pequeno de dependentes, com 2 dependentes em média por Procurador(a) de Estado ou do DF.**

Os resultados são idênticos aos encontrados no estudo de 2023. Os escores não se alteram significativamente a partir dos perfis de sexo ou área de atuação.



○ É pessoa com deficiência?

	n	%
Sim	6	1,65%
Não	355	97,80%
Prefere não responder	2	0,55%
Total	363	100,00%

TABELA 12 – PESSOA COM DEFICIÊNCIA ENTRE PROCURADORES

A legislação em vigor sobre contratações no Serviço Público de Pessoas com Deficiência prevê a ocupação de 5% dos efetivos por Pessoas com Deficiência. Este percentual termina por sugerir que indicador semelhante se espere na participação deste efetivo nas sondagens estatísticas.

Analisando-se a TABELA 12 acima, observa-se o não atingimento do referido indicador na amostra composta por Procuradoras e Procuradores dos Estados e do Distrito Federal associados da ANAPE. Observa-se até uma redução da participação de procuradores PCDs no comparativo com o estudo de 2023 (3,32%, n=11).

O pouco número de indivíduos assim representados e o imperativo de sigilo e proteção da individualidade não permitem nenhuma outra mineração dos resultados a partir deste referencial.



SÍNTESE DO MÓDULO

Demografia

Consolidação dos Resultados:

- **Houve um aumento expressivo da participação feminina no presente estudo.** Se em 2023, o percentual de procuradoras participantes dos estudos sobre a Saúde e Qualidade de Vida foi de 40,79% (n=135), neste o percentual foi 46,28% (n=168) promovendo um verdadeiro equilíbrio de forças a partir do referencial sexo;
- **O maior destaque está em um aumento substancial do número de procuradoras em cargos de Gestão.** Se em 2023 o percentual foi de 30,77% (n=8), agora ele é 53,33% (n=16);
- O **incremento da representação feminina** também foi percebida nas demais área de atuação, saindo de **40,28% para 48,81% no Consultivo** e **42,58% para 45,19 no Contencioso**;
- A média global de idade também caiu, apontando uma renovação da Carreira. Se em 2023, a média foi 46,75 anos, agora **a média de idade caiu para 45,17 anos.** Tomando-se como referência a idade máxima de 70 anos para o trabalho do Serviço Público, são números favoráveis ao senso de disposição futura;
- O aumento proporcional no mestrado e a duplicação (em termos relativos) do pós-doutorado apontam para uma progressão contínua na qualificação acadêmica;
- Este aprimoramento formal do perfil profissional coincide com um período de intensa discussão sobre inovação e tecnologia no serviço público, levantando a questão de como este capital intelectual elevado está sendo mobilizado para enfrentar os desafios tecnológicos e de gestão apontados na presente pesquisa;
- A representatividade de procuradores e procuradoras PCDs deve ser melhor em estudos afins;
- A estabilidade do número de dependentes aponta para um planejamento familiar coerente com o atual estilo de vida ocidental que favorece nucleações familiares com números enxutos de indivíduos.



RESULTADOS

Relação com o Trabalho

- O quanto gosta de ser Procurador(a) de Estado?



GRÁFICO 08 – QUANTO GOSTA DE SER PROCURADOR(A) DE ESTADO

Com poucos Procuradores sem opinião, uma **média de 8,46** em uma escala de 0 a 10 é extremamente alta e revela um dado central: apesar de pontos críticos e tensões identificadas, há um forte grau de satisfação e identificação com a Carreira. Este resultado **demonstra um alto nível de satisfação profissional e forte identificação com a função pública exercida, servindo como um indicador positivo do engajamento e do orgulho da categoria.**

É importante contextualizar que tal elevada satisfação geral coexiste com as críticas e tensões específicas detalhadas nos capítulos seguintes deste relatório — como sobrecarga de trabalho, defasagem tecnológica e questões de valorização. Esta apenas aparente contradição sugere que o gosto pela função e a crença em sua importância (média 8,46) coexistem com a percepção clara de que as condições para seu exercício pleno e saudável precisam ser aprimoradas.

Na pesquisa realizada em 2003, a média foi 8,02 ou quase a mesma que a atual. Em outras palavras, a insatisfação não se direciona à essência do cargo, mas aos obstáculos que impedem sua realização de forma mais eficiente e menos desgastante.

Um desvio-padrão (Dp) relativamente alto (3,44) para uma escala de 0-10 indica que há variabilidade significativa nas respostas. Enquanto a maioria se aglomera nas notas altas (7, 8, 9, 10), uma minoria apresenta níveis baixos de satisfação (notas 1 a 4). Isso corrobora os depoimentos qualitativos adiante apresentados, que variam de "amo ser Procurador(a)" a relatos de profunda desmotivação e planos de sair da carreira.

ANÁLISE POR PERFIS

A análise desagregada dos demais perfis apresentou as seguintes variações:

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	8,46
SEXO MASCULINO	195	8,45
SEXO FEMININO	168	8,48
CONSULTIVO	94	8,61
CONTENCIOSO	239	8,31
GESTÃO	30	9,27

TABELA 13 – GOSTO EM SER PROCURADOR(A) POR PERFIS

A satisfação virtualmente idêntica entre homens (8,45) e mulheres (8,48) indica que o gosto pela carreira não apresenta uma diferença significativa ligada ao gênero na amostra pesquisada.

Com a maior média de satisfação (9,27) entre todos – e significativamente acima da média global – os procuradores sentem que as funções de Gestão, apesar de seus desafios, proporcionam um nível de realização, autonomia ou impacto percebido muito elevado.

Integrantes do Consultivo também apresentaram satisfação acima da média (8,61), reforçando a percepção positiva frequentemente associada à assessoria direta e ao trabalho estratégico próximo ao governo.

Embora ainda alta, os membros do Contencioso registram a menor média entre os grupos (8,31). Esta diferença em relação às outras áreas (especialmente a Gestão) é relevante e estatisticamente significativa. É um forte indício de que as pressões, a rotina processual e os desafios operacionais típicos da litigância impactam negativamente o grau de satisfação, mesmo entre quem, em geral, gosta da Carreira. Indica que as pressões específicas da litigância podem moderar o grau de satisfação profissional.

- o Atualmente, o quanto sente que ser um Procurador(a) de Estado (ou desempenhar essa função) é algo que promove sua autorrealização pessoal?

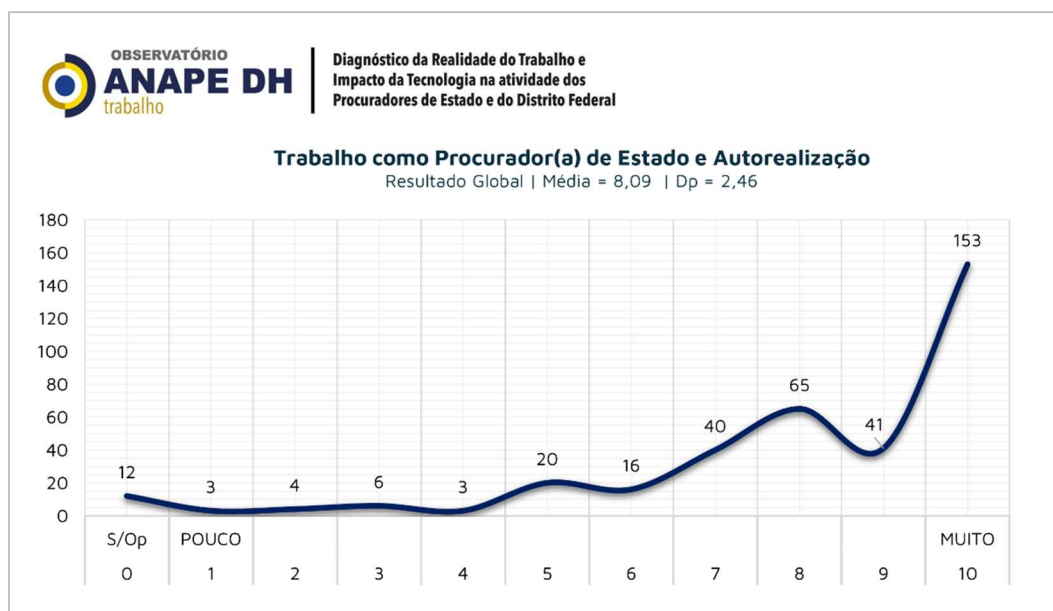


GRÁFICO 09 – QUANTO SER PROCURADOR(A) DE ESTADO FORTALECE A PERSONALIDADE E BEM-ESTAR

Os dados revelam um alto nível de identificação positiva dos procuradores com sua função pública. A percepção de que a carreira promove autorrealização pessoal também registrou uma média alta, de 8,09 (Dp=2,46). Esta diferença – ainda que pequena – entre o "gosto" pela função (8,46) e a sensação de que ela "realiza" (8,09) é sutil, porém com significado relevante. Ela sugere que, embora exista um forte apreço e orgulho pela carreira, fatores intrínsecos às condições de trabalho podem estar criando um pequeno hiato entre a identificação com o cargo e a realização plena na vida diária.

ANÁLISE POR PERFIS

A análise desagregada dos demais perfis apresentou as seguintes variações:

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	8,46
SEXO MASCULINO	195	8,03
SEXO FEMININO	168	8,15
CONSULTIVO	94	8,27
CONTENCIOSO	239	7,91
GESTÃO	30	8,93

TABELA 14 – GOSTO EM SER PROCURADOR(A) POR PERFIS

A diferença é pequena, mas sugere que, para as procuradoras, a Carreira tem um peso ligeiramente maior como vetor de realização pessoal. A diferença de 1,02 pontos entre Gestão (8,93) e Contencioso (7,91) é substantiva e estatisticamente relevante. O resultado dos membros na Gestão foi o maior (8,93), indicando que as funções são percebidas como as mais realizadoras. O Consultivo permanece acima da média global (8,27), enquanto o Contencioso apresenta a menor média (7,91), abaixo de 8,0.

- o Utilize a seguinte escala para avaliar suas atuais condições de trabalho.

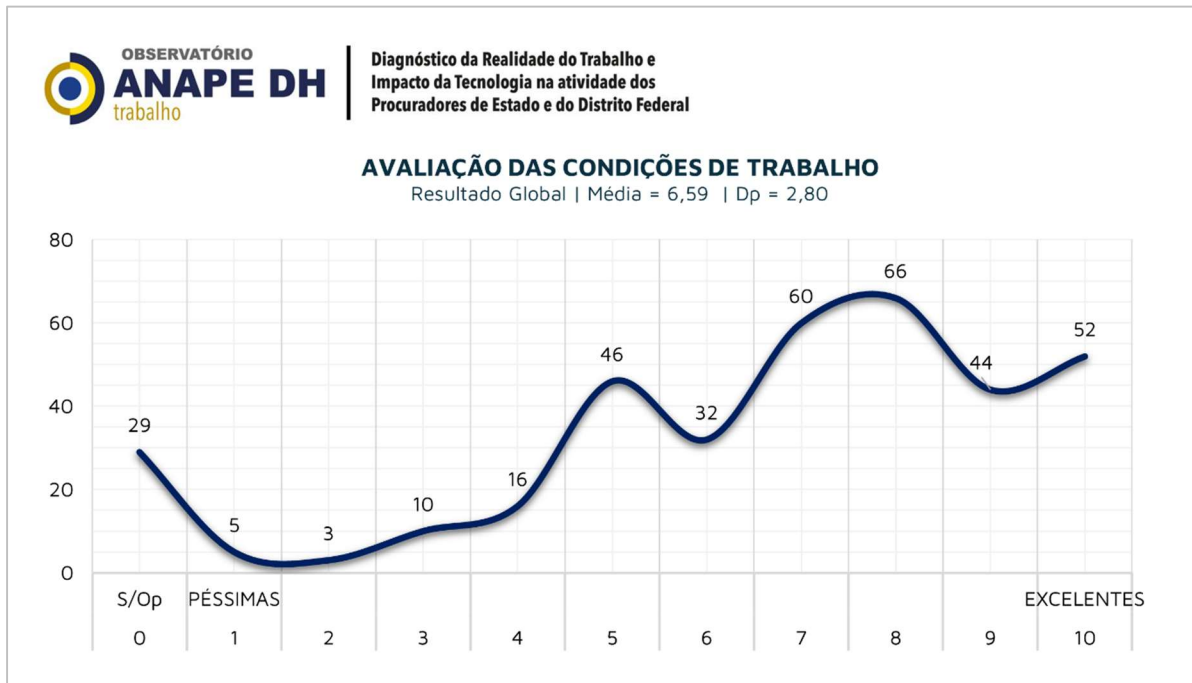


GRÁFICO 10 – AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS PROCURADORES DOS ESTADOS – PERFIL GLOBAL

A análise das condições gerais de trabalho, conforme percebidas pelos procuradores, revela uma **avaliação situada na faixa mediana, com um índice 6,59**. Esse resultado, distante tanto da avaliação "péssima" (1) quanto da "excelente" (10), **aponta para um cenário de insatisfação moderada ou de aceitação resignada**. Este resultado consolida a percepção sobre o tema, especialmente quando consideramos que em 2023, a média obtida para o mesmo quesito foi 6,51 praticamente idêntica.

A notável diferença entre a nota das condições de trabalho (6,59) e a alta satisfação com a carreira (8,46) evidencia um fenômeno crucial: **o engajamento e o orgulho profissional resistem e persistem apesar das condições adversas**. Os procuradores demonstram resiliência e apego à função, mas o ambiente e os meios para executá-la são claramente apontados como um obstáculo.

A avaliação mediana das condições é a expressão quantitativa direta dos problemas anteriormente levantados como a sobrecarga intensa, a carência crítica de pessoal de apoio e as deficiências em infraestrutura e tecnologia. A alta variabilidade (Dp=2,80) confirma que a experiência de trabalho não é uniforme. É provável que procuradores de áreas consultivas e de gestão, que reportaram menor sobrecarga e melhor acesso a assistentes, tenham contribuído para as avaliações mais altas. Por outro lado, os procuradores do contencioso, que formam a maioria da amostra e vivem o cenário mais crítico de demanda e desassistência, são os principais responsáveis por puxar a média para baixo, em direção à faixa mediana.

ANÁLISE POR PERFIS

A análise desagregada dos demais perfis apresentou os seguintes resultados:

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,59
SEXO MASCULINO	195	6,55
SEXO FEMININO	168	6,63
CONSULTIVO	94	6,88
CONTENCIOSO	239	6,26
GESTÃO	30	8,27

TABELA 15 – AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO POR PERFIS

A desagregação da avaliação das condições de trabalho por perfis revela uma clara estratificação que confirma e quantifica as tendências identificadas nas análises anteriores. Enquanto diferenças significativas por sexo não se materializam neste específico quesito, os dados demonstram que a experiência laboral não é uniforme, sendo profundamente modelada pela área de atuação.

A divisão por área expõe uma desigualdade marcante, um verdadeiro abismo entre o trabalho na Gestão e no Contencioso. Com média (8,27), o trabalho na Gestão atinge a única média situada claramente na faixa positiva da escala. Este resultado superior reflete uma realidade de trabalho distinta, provavelmente com maior autonomia decisória, proximidade com a direção e melhor acesso a recursos humanos e suporte. A nota elevada corrobora o padrão visto em outros indicadores, onde a área de Gestão apresentou os melhores índices de satisfação e menor sensação de sobrecarga.

Procuradores no Consultivo posicionam-se ligeiramente acima da média global (6,88), indicando condições percebidas entre medianas a razoáveis. Esta área, que também relatou menor sobrecarga e melhor disponibilidade de assistentes em comparação ao contencioso, opera em um patamar de pressão e insatisfação menos acentuado.

A hierarquia Gestão > Consultivo > Contencioso mostra-se consistente e robusta, repetindo-se em todos os indicadores de bem-estar e eficiência analisados. Isso transforma a questão do contencioso de uma mera característica setorial para o principal desafio estratégico identificado neste módulo da pesquisa. **Melhorar as condições de trabalho nas PGEs ou PGDF passa, necessariamente, por intervenções específicas e profundas nesta área-fim.**

- o Você excede sua jornada de trabalho?

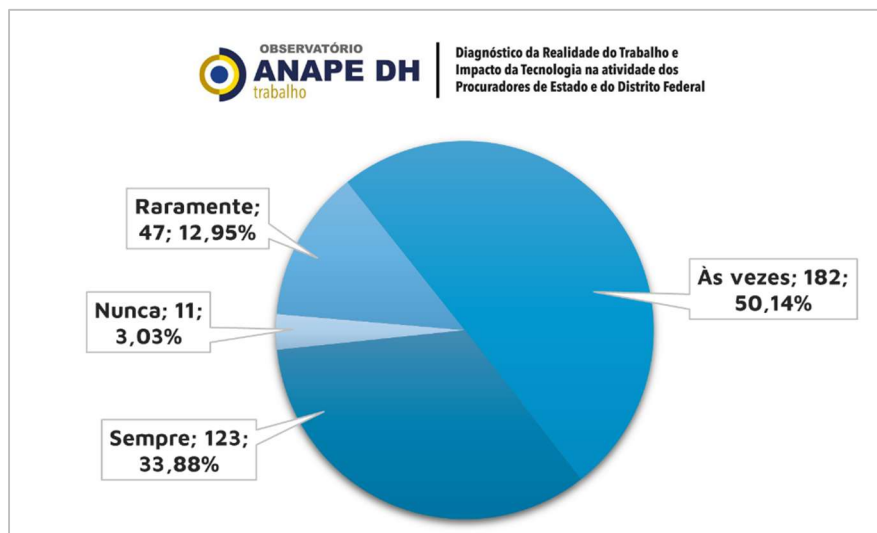


GRÁFICO 11 – EXCEDE A JORNADA DE TRABALHO – PERFIL GLOBAL

Os dados sobre a extensão da jornada de trabalho revelam uma realidade crítica no mundo do trabalho contemporâneo e profundamente articulada com a sobrecarga identificada neste estudo. O problema da jornada estendida é democrático em sua existência, afetando quase todos. Tanto que apenas 3,03% dos procuradores (n=11) afirmam "Nunca" exceder sua jornada. Este percentual residual indica que trabalhar além do horário formal é uma expectativa tácita e generalizada.

No extremo oposto, 33,88% reportam "Sempre" se exceder. Este grupo representa um terço dos procuradores e procuradoras em estado de sobrecarga crônica e institucionalizada, onde a extensão da jornada não é um evento esporádico, mas a condição permanente de trabalho.

O dado mais significativo, no entanto, está no centro da distribuição: 50,14% (metade exata da amostra) declaram exceder a jornada "Às vezes". Este fenômeno tende a ser normalizado na cultura do trabalho em geral. Ainda assim, cabe análise desagregada dos procuradores que, com frequência variável, dedicam mais horas ao trabalho do que as previstas legalmente.

ANÁLISE POR PERFIS

A análise desagregada dos demais perfis apresentou os seguintes resultados:

PERFIL	n	NUNCA		RARAMENTE		ÀS VEZES		SEMPRE	
GLOBAL	363	11	3,03%	47	12,95%	182	50,14%	123	33,88%
SEXO MASCULINO	195	7	3,59%	29	14,87%	101	51,79%	58	29,74%
SEXO FEMININO	168	4	2,38%	18	10,71%	81	48,21%	65	38,69%
CONSULTIVO	94	5	5,32%	11	11,70%	55	58,51%	23	24,47%
CONTENCIOSO	239	6	2,51%	28	11,72%	113	47,28%	82	38,49%
GESTÃO	30	0	0,0%	8	26,67%	14	46,67%	8	26,67%

TABELA 16 – EXCEDE A JORNADA DE TRABALHO - POR PERFIS

Dessa vez, a desagregação dos dados por sexo revela um padrão de relativa paridade na frequência geral, mas com uma divergência crítica e significativa no extremo mais gravoso de sobrecarga crônica. Na análise da escala, enquanto homens e mulheres excedem a jornada com uma frequência total similar, levando-se em consideração que a frequência "Às vezes" é praticamente idêntica para ambos os sexos (Homens: 51,79%; Mulheres: 48,21%), constituindo a realidade da maioria dos procuradores, independentemente do gênero, **as procuradoras estão significativamente mais representadas no grupo que vive essa condição de forma permanente**, já que 38,69% das mulheres procuradoras declaram exceder sua jornada "Sempre", contra 29,74% dos homens – uma diferença de quase 9 pontos percentuais.

Acontece que isso não se explica pelas condições objetivas médias. A avaliação das condições gerais de trabalho foi praticamente idêntica entre os sexos (6,55 homens contra 6,63 mulheres). Portanto, a maior sobrecarga horária crônica das mulheres não parece derivar de uma percepção pior do ambiente físico ou tecnológico. Pode estar ligada a fatores de suporte e reconhecimento, pois a análise anterior mostrou que homens têm maior acesso a pessoal de apoio (52,3% tinham assistente "sempre" contra 39,3% das mulheres). A falta desse suporte crucial pode forçar as procuradoras a compensarem com mais horas de trabalho para dar conta da mesma carga de tarefas, levando-as à categoria "Sempre".

A maior presença feminina na sobrecarga crônica pode espelhar ainda questões associadas ao fenômeno da "Dupla Jornada" onde a pressão social e familiar ainda recai desproporcionalmente sobre as mulheres, impondo demandas domésticas com uma profissão já exigente.

A desagregação dos dados sobre extensão da jornada por área de atuação fornece a evidência mais clara e contundente da pesquisa: a cultura da sobrecarga horária incide com intensidade bastante desigual, concentrando-se de forma esmagadora no Contencioso. Esta análise consolida o modelo central do estudo, que identifica essa área como o epicentro dos problemas estruturais. Somando "Às vezes" (47,28%) e "Sempre" (38,49%), temos que 85,77% dos procuradores do Contencioso frequentemente trabalham além do horário regular. Isso é a quase totalidade dos procuradores da área.

Procuradores na área de Gestão operam em um patamar de maior controle sobre as suas agendas e demandas, certamente com menor volume de tarefas repetitivas e massificadas, resultando em uma carga horária extensa, porém menos dilatada e crônica.

Por fim, o Consultivo vive uma realidade de prazos e demandas complexas, que geram picos de trabalho, mas aparentemente sem a pressão constante e ininterrupta que caracteriza o Contencioso. Também apresenta um quadro de sobrecarga frequente, mas também menos crônica. A grande maioria (58,51%) excede a jornada "Às vezes", mas o percentual que o faz "Sempre" (24,47%) é 14 pontos percentuais abaixo do verificado no Contencioso.

A sustentabilidade da Carreira e a qualidade do serviço jurídico prestado ao Estado dependem de reequilibrar esta equação no Contencioso.

- o Costuma trabalhar durante os finais de semana?

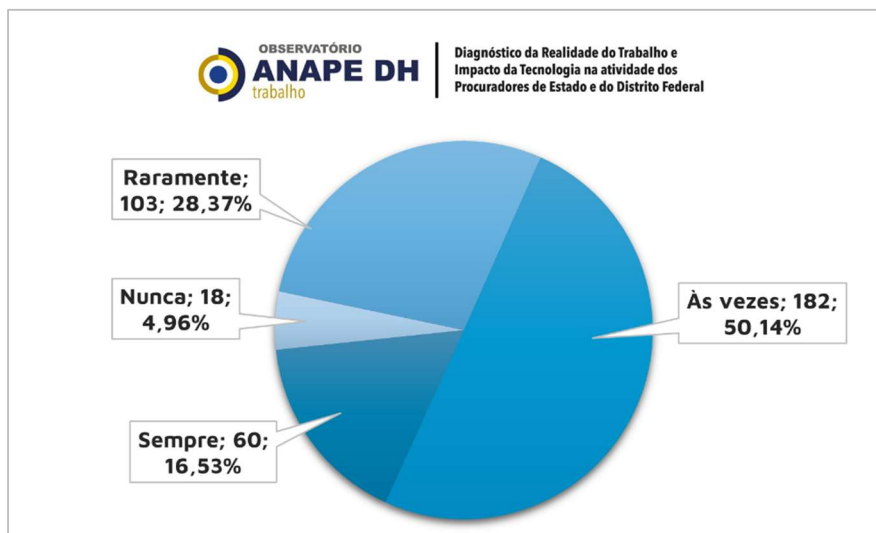


GRÁFICO 12 – TRABALHO AOS FINAIS DE SEMANA ENTRE PROCURADORES

A análise dos dados sobre o trabalho nos finais de semana revelam um nível importante de incurso no Espaço Vital dos procuradores, sinalizando tendência para invasão no tempo de descanso e convívio social, considerado essencial para a saúde mental e recuperação física de qualquer trabalhador. **Uma experiência de tempo tradicionalmente sagrado de não-trabalho.**

A exceção confirma a regra: apenas 18 ou 4,96% dos procuradores afirmam "Nunca" trabalhar aos finais de semana. Este percentual tão pequeno destaca como é improvável conseguir preservar-se integralmente nesse período de descanso.

No extremo, **16,53% reportam "Sempre" trabalhar durante os finais de semana.** Este grupo, **equivalente a um em cada seis procuradores**, vive em um regime de trabalho contínuo sem interrupção semanal, um padrão associado a altíssimos riscos de esgotamento (burnout) e problemas de saúde.

A análise desagregada dos perfis, novamente, as Mulheres apresentaram maior frequência "Sempre" (20,83%) que os Homens (12,82%) e níveis similares nas demais faixas. E nessa mesma faixa superior de frequência de invasão do trabalho no Espaço Vital, os procuradores e procuradoras membros do Contencioso (20,92%) estão mais que 11 pontos percentuais dos seus pares no Consultivo (9,57%).

Sem mais variações significativas entre os perfis.

- o Costuma trabalhar durante as férias?

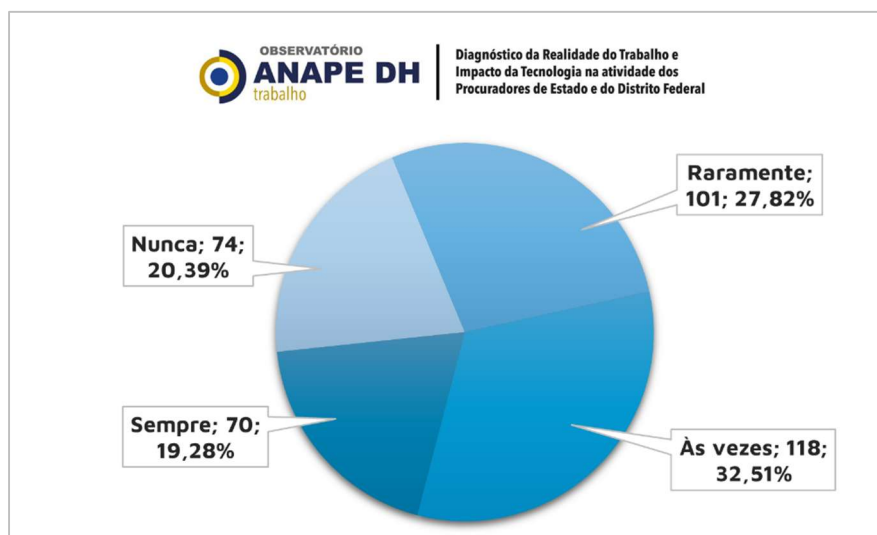


GRÁFICO 13 – TRABALHO DURANTE AS FÉRIAS ENTRE PROCURADORES

Dados sobre **trabalho durante as férias** representam um nível profundo e preocupante de invasão de um tempo e espaço vital para a experiência laboral, configurando a negação prática de um direito fundamental de qualquer trabalhador. Se o fim de semana é um período de descanso semanal, as férias são o principal momento para a experiência de recuperação prolongada, essencial para prevenir o esgotamento profissional (burnout), caracterizado que é pelo sentimento indiscutível de ausência de tempo livre. Apenas 20,39% dos procuradores afirmam "Nunca" trabalhar durante as férias. Isto significa que apenas um entre cinco membros da Carreira conseguem exercer plenamente o direito a um afastamento verdadeiramente desconectado do trabalho. Porém, o dado mais grave é que 19,28% (quase um em cada cinco) declaram trabalhar "Sempre" nas férias. Para este perfil de procuradores, o conceito de férias como período de não-trabalho foi eliminado. É a materialização do estado de alerta e disponibilidade permanentes, onde não há válvula de escape às demandas do trabalho.

ANÁLISE POR PERFIS

A análise desagregada dos demais perfis apresentou os seguintes resultados:

PERFIL	n	NUNCA		RARAMENTE		ÀS VEZES		SEMPRE	
GLOBAL	363	74	20,39%	101	27,82%	118	32,51%	70	19,28%
SEXO MASCULINO	195	44	22,56%	58	29,74%	59	30,26%	34	17,44%
SEXO FEMININO	168	30	17,86%	43	25,60%	59	35,12%	36	21,43%
CONSULTIVO	94	22	23,40%	35	37,23%	27	28,72%	10	10,64%
CONTENCIOSO	239	45	18,83%	53	22,18%	81	33,89%	60	25,10%
GESTÃO	30	7	23,33%	13	43,33%	10	33,33%	0	0,00%

TABELA 17 – TRABALHA DURANTE AS FÉRIAS - POR PERFIS

Nas faixas de maior frequência, as procuradoras estão dois pontos em média quatro pontos acima que seus colegas do sexo masculino. Isso implica que nas faixas de menor frequência eles prevalecem. Novamente, os membros do Contencioso estão em desvantagem quanto as frequências mais críticas.

- Costuma trabalhar durante o período de recesso do judiciário?

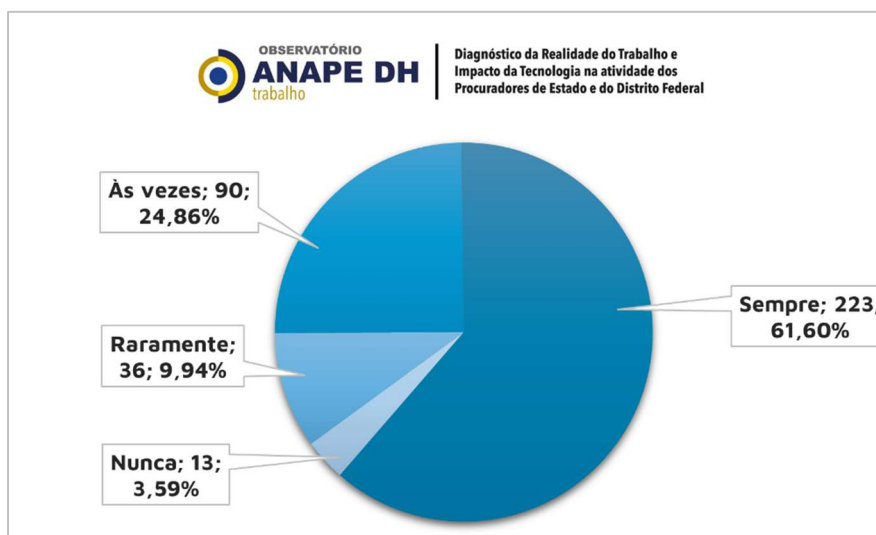


GRÁFICO 14 - TRABALHO DURANTE O RECESSO JUDICIAL ENTRE PROCURADORES

Os dados sobre trabalho no período de recesso forense não são apenas mais um indicador de sobrecarga; eles representam uma inversão radical e alarmante da lógica institucional. O recesso judiciário é concebido como um momento de pausa sincronizada para todo o sistema de justiça, um respiro coletivo que permite a renovação para o ano seguinte. Os resultados, no entanto, revelam que, para os procuradores, este período se transformou no episódio de trabalho mais intenso e universal de todo o ciclo anual.

O direito ao Descanso Coletivo é apenas um ideal, já que apenas 3,59% dos procuradores conseguem usufruir do recesso como ele é idealizado – sem trabalho algum. Este percentual residual demonstra que a pausa do sistema não se aplica à advocacia pública estadual e distrital. O dado mais chocante é que 61,60% – quase dois terços de toda a categoria – declaram trabalhar "Sempre" durante o recesso. Isto não é uma interrupção ocasional; é a transformação do período de descanso em um mês laboral padrão, ou até mais intenso.

A análise desagregada revela a mesma desigualdade percebida entre sexos, onde as Mulheres (69,05%) "sempre" trabalham durante o recesso, 14 pontos percentuais acima no comparativo aos seus colegas Homens (55,15%) na mesma frequência.

Dessa vez, a grande novidade é o equilíbrio entre as áreas na escala "sempre" de frequência, com médias do Consultivo (63,83%), do Contencioso (61,34%) e da Gestão (56,67%) próximas umas das outras.

- Acredita que há sobrecarga de trabalho quando um de seus colegas procuradores saem de férias ou licença?

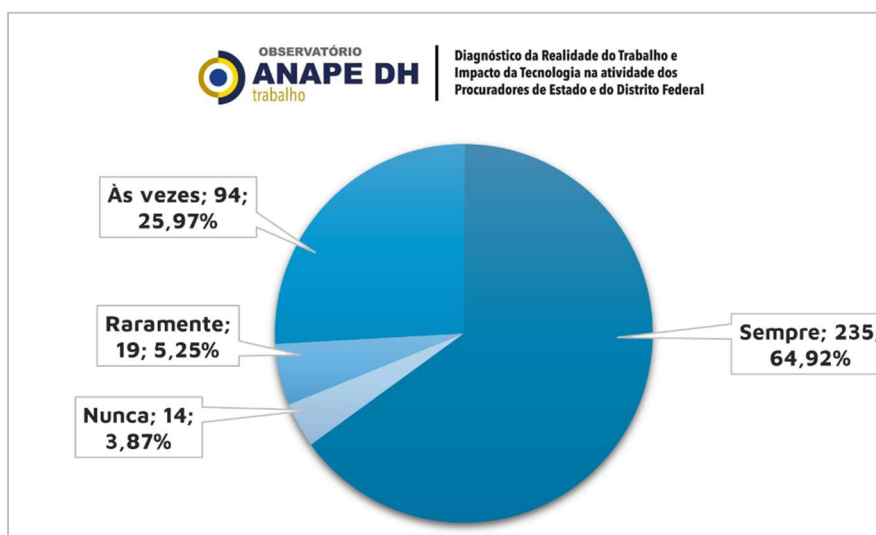


GRÁFICO 15 – SOBRECARGA DE TRABALHO DURANTE FÉRIAS OU LICENÇAS DOS COLEGAS

A análise da sobrecarga por eventual necessidade de ausência de colegas consolida a percepção de uma fragilidade estrutural nas PGEs ou PGDF em um cenário sem margens de segurança. A produtividade do sistema depende da presença de 100% dos seus membros, o que é humanamente e operacionalmente impossível. Os resultados revelam um sistema operando no limite absoluto de sua capacidade, sem qualquer folga para absorver impactos previsíveis e normais, como as ausências temporárias de seus membros. Qualquer ausência causa um colapso localizado. Os dados demonstram que a sobrecarga gerada pelas férias ou licenças de colegas não é uma eventualidade, mas a norma.

A análise desagregada amplia a desigualdade percebida entre sexos, onde as Mulheres (71,26%) “sempre” sentem a eventual ausência dos seus pares, 12 pontos percentuais acima no comparativo aos seus colegas Homens (59,49%) na mesma frequência.

E dessa vez, as distorções existentes entre o Contencioso (71,55%) dispara na escala “sempre”, quando comparado às médias do Consultivo (54,84%) e da Gestão (43,33%).

Muito provavelmente, a causa primária desse cenário passa pelo déficit de quadros. Este é o sintoma mais claro de que não há procuradores em número suficiente para cobrir a demanda básica e as ausências temporárias. Contudo, um dos objetivos desse estudo passa pela investigação de nuances tecnológicas, normativas e procedimentais na compreensão dessa sobrecarga.

- o Possui assistente para realização do seu trabalho?

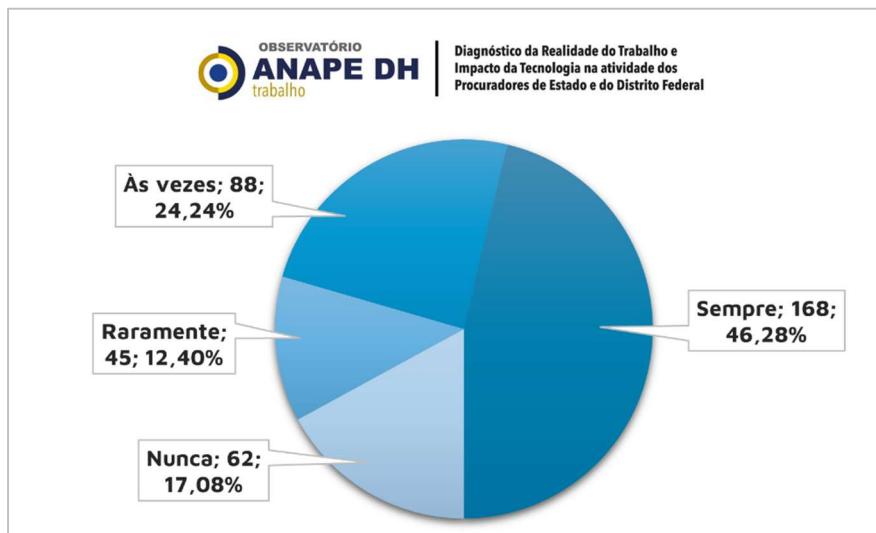


GRÁFICO 16 – PRESENÇA DE ASSISTENTE PARA REALIZAÇÃO DO TRABALHO

A falta de assistência não é uma exceção, mas uma condição “sempre” experienciada por, praticamente, a metade dos procuradores. Trata-se de um déficit estrutural que força o profissional altamente qualificado e escolarizado a dedicar tempo a tarefas que poderiam ser delegadas, contribuindo diretamente para a percepção de sobrecarga.

O acesso ao recurso elementar não é universal, criando um abismo de eficiência e condições de trabalho entre os procuradores, e funcionando como um amplificador direto de todos os outros problemas de sobrecarga já identificados. Embora 46,3% dos respondentes afirmem contar “Sempre” com um assistente, a maioria – 53,72% – não desfruta desse suporte de forma permanente. Isso significa que aproximadamente 3 em cada 5 procuradores não têm um assistente de forma garantida e regular para a realização de seu trabalho.

ANÁLISE POR PERFIS

As desagregações confirmam a hipótese e revelam uma desigualdade estrutural crítica: a área que mais sofre com a sobrecarga (Contencioso) é justamente a que possui pior acesso a pessoal de apoio.

PERFIL	n	NUNCA		RARAMENTE		ÀS VEZES		SEMPRE	
GLOBAL	363	62	17,08%	45	12,40%	88	24,24%	168	46,28%
SEXO MASCULINO	195	31	15,90%	21	10,77%	41	21,03%	102	52,31%
SEXO FEMININO	168	31	18,45%	24	14,29%	47	27,98%	66	39,29%
CONSULTIVO	94	11	11,70%	11	11,70%	16	17,02%	56	59,57%
CONTENCIOSO	239	46	19,25%	33	13,81%	63	26,36%	97	40,59%
GESTÃO	30	5	16,67%	1	3,33%	9	30,00%	15	50,00%

TABELA 18 – EXISTÊNCIA DE ASSISTENTES NO TRABALHO

Existe uma disparidade clara no acesso a assistentes quando analisados por Sexo. Enquanto 52,31% dos homens têm assistente "Sempre", apenas 39,29% das mulheres estão na mesma condição. Inversamente, a proporção de mulheres que "Nunca" ou "Raramente" têm apoio (32,7%) é maior que a dos homens (26,7%). Este é um importante achado sobre condições de trabalho desiguais.

A análise desagregada por área de atuação amplifica ainda um dos cerne do problema, que é o déficit estrutural do Contencioso. As áreas de Gestão (50%) e Consultivo (59,6%) apresentam os melhores índices de acesso permanente a assistentes. Em nítido contraste, o Contencioso – que concentra a maior parte dos procuradores e os índices mais altos de sobrecarga – é a área com a pior estrutura: apenas 40,6% têm assistente "Sempre", e quase um em cada cinco (19,25%) nunca conta com esse recurso.

A falta crônica de pessoal de apoio, agravada no Contencioso, configura-se como um dos fatores explicativos centrais para a sobrecarga de trabalho relatada entre os procuradores. Este déficit estrutural força o profissional altamente qualificado a dedicar tempo a tarefas de suporte, otimizando mal seu tempo e contribuindo para a erosão da satisfação e da autorrealização, especialmente na área-fim da instituição.

- o Em síntese, o quanto sente que está sobrecarregado(a) de trabalho?

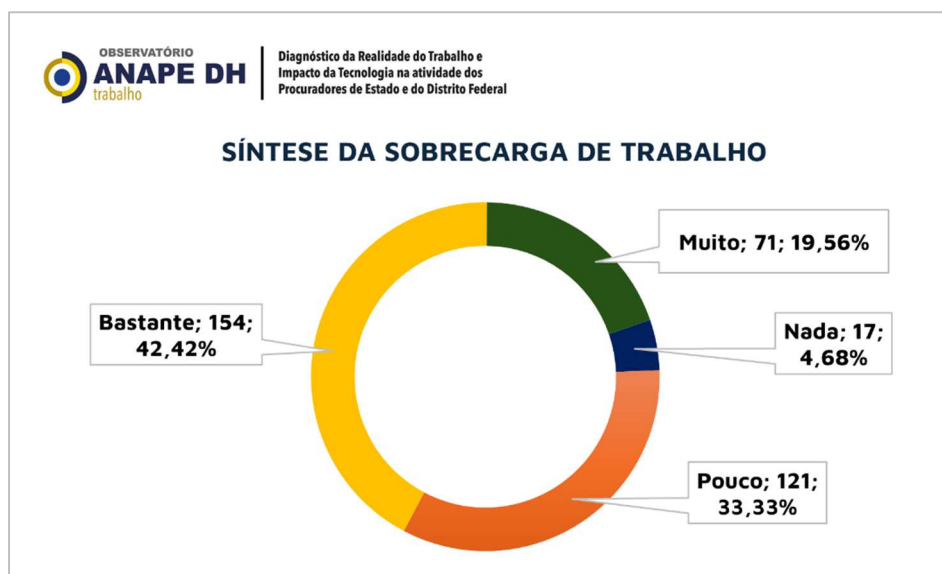


GRÁFICO 17 – PERCEPÇÃO SÍNTESE DE SOBRECARGA NO TRABALHO

Questionados sobre a percepção final da sobrecarga de trabalho, os dados revelam uma percepção generalizada de sobrecarga entre os procuradores. Quase dois terços (61,98%) dos respondentes declararam sentir-se "Bastante" ou "Muito" sobrecarregados de trabalho. Apenas 4,68% afirmaram "Nada", equivalendo a não sentir sobrecarga.

ANÁLISE POR PERFIS

A análise por área revela uma clara estratificação da sobrecarga, que ajuda a explicar as diferenças de satisfação previamente identificadas.

PERFIL	n	NADA		POUCO		BASTANTE		MUITO	
GLOBAL	363	17	4,68%	121	33,33%	154	42,42%	71	19,56%
SEXO MASCULINO	195	10	5,13%	64	32,82%	84	43,08%	37	18,97%
SEXO FEMININO	168	7	4,17%	57	33,93%	70	41,67%	34	20,24%
CONSULTIVO	94	6	6,38%	40	42,55%	38	40,43%	10	10,64%
CONTENCIOSO	239	9	3,77%	67	28,03%	104	43,51%	59	24,69%
GESTÃO	30	2	6,67%	14	46,67%	12	40,00%	2	6,67%

TABELA 19 – SÍNTESE DA SOBRECARGA DE TRABALHO

O Contencioso é a área com a maior percepção de sobrecarga. Quase sete em cada dez procuradores (68,2%) sentem-se "Bastante" ou "Muito" sobrecarregados. Um em cada quatro (24,69%) se declara "Muito" sobrecarregado, o maior percentual entre todos os grupos. Já o Consultivo apresenta um cenário mais moderado, com metade dos respondentes (51,1%) relatando sobrecarga ("Bastante" ou "Muito"). Por fim, a Gestão é a área com a menor percepção de sobrecarga, onde a maioria (53,3%) se situa nas categorias "Nada" ou "Pouco", ainda que 46,7% relatem que "Bastante" ou "Muito", revelando certa universalidade da situação de sobrecarga detectada desde o nível Global.

- o O quanto acredita que essa sobrecarga prejudica sua dedicação a outras atividades ou projetos pessoais?

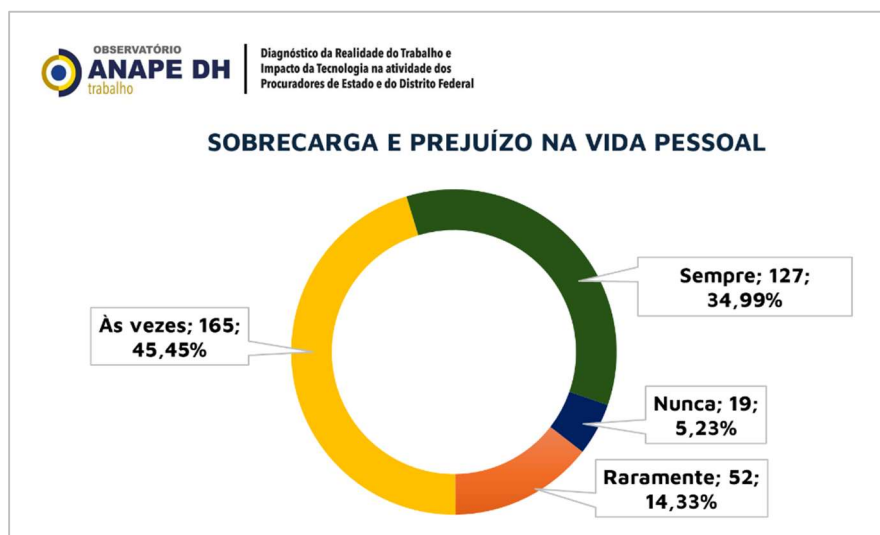


GRÁFICO 18 – PERCEPÇÃO SÍNTESE DE SOBRECARGA NO TRABALHO

O quesito vai além das condições de trabalho e toca diretamente no custo humano integral da situação diagnosticada. Os resultados revelam que a sobrecarga profissional não é contida no ambiente institucional; ela transborda de forma sistemática para o espaço vital, o desenvolvimento pessoal e as relações dos procuradores. É a materialização do conflito trabalho-vida em sua forma mais concreta.

- Já reúne as condições necessárias para Aposentadoria?

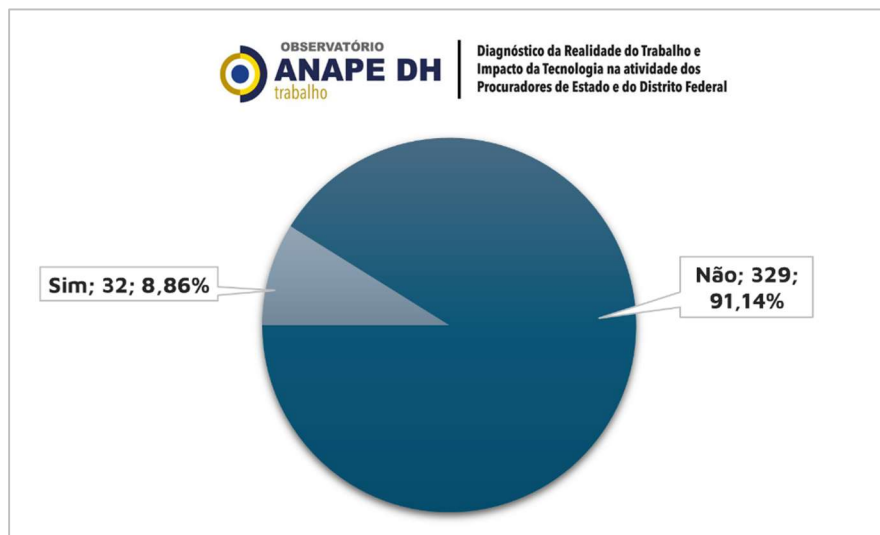


GRÁFICO 19 – CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA APOSENTADORIA ENTRE PROCURADORES

Como vimos, este é um estudo direcionado à população ativa de procuradores e procuradoras dos estados e do Distrito Federal. Quando questionados se já reúnem as condições necessárias para aposentar-se, apenas 8,86% dos respondentes (32 procuradores) afirmaram que Sim, enquanto quase todos, 91,14% (329 participantes), indicou que ainda não possui os requisitos para a aposentadoria.

Em quanto tempo pretende exercer o direito?

TEMPO	n	%
Imediatamente	5	15,15%
Em até 2 anos	3	9,09%
Entre 2 e 5 anos	11	33,33%
Entre 5 e 8 anos	6	18,18%
Após 8 anos	8	24,24%
TOTAL	33	100,00%

TABELA 20 – PREVISÃO DE TEMPO PARA APOSENTADORIA ENTRE APTOS

Esses resultados sugerem que, mesmo entre aqueles que já podem se desligar da carreira há um franco interesse no retardo dessa decisão. Na verdade 1 entre 5 dos procuradores (42,42%) já aptos para aposentadoria afirmam um tempo superior a 5 anos para efetivar a disposição.

Sentimento de Preparação

SENTE-SE PREPARADO PARA APOSENTADORIA?	n	%
Sim	11	34,38%
Não	21	65,63%
Total Geral	32	100,00%

TABELA 21 – SENTIMENTO DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA ENTRE APTOS

Entre 32 participantes que já reúnem as condições necessárias para a aposentadoria, observa-se que a maioria (n=21, 65,63%) ainda não se sente preparada para tomar essa decisão. Esse dado indica que, embora elegíveis, muitos procuradores permanecem na ativa por diferentes tipos de impedimentos ou inseguranças abaixo investigadas.

Em caso negativo, qual motivo?

Motivo	n	%
Financeiro	6	28,57%
Psicológico	4	19,05%
Ambos	9	42,86%
Outro motivo:	2	9,52%
Total Geral	21	100,00%

TABELA 22 – MOTIVO DESPREPARO

Para aproximadamente metade dos procuradores aptos à aposentadoria esta decisão é fonte de ansiedade e insegurança. A aposentadoria, em vez de ser vista como uma conquista e uma nova fase, é percebida como uma ameaça à estabilidade financeira e à identidade conjugadas. Este é um fator de estresse considerável que pode afetar a saúde mental e o desempenho no período final da carreira, revelando ainda um risco psicossocial específico para procuradores seniores.

- o Das dimensões abaixo, sinalize aquelas que considera de maior relevância para melhoria do seu trabalho na Procuradoria-Geral onde atua.

A análise dos dados permite agrupar as prioridades em três grandes estratos de urgência e natureza. Após a quantificação do número de procuradores que priorizaram cada um dos 24 fatores de melhoria, pôde-se ver um mapa claro das demandas da Carreira, revelando uma hierarquia de necessidades que vai desde a solução de déficits materiais críticos até a busca por maior significado e influência institucional.

Dimensão I: Necessidades Básicas e Críticas (fatores mais assinalados: entre 44% e 66,7%)

Este grupo concentra os fatores mais assinalados, representando as carências fundamentais que impedem o funcionamento adequado do trabalho. São demandas por recursos concretos e por alívio de pressões insustentáveis. Entre eles, **a prioridade máxima é o Suporte Humano e Tecnológico**. Tanto que **no topo absoluto**, conforme se vê no GRÁFICO 20 a seguir, **com 66,67% de sinalizações**, está a demanda por Servidores e/ou Profissionais de Apoio e Suporte. Este resultado corrobora de forma esmagadora as análises anteriores sobre a falta de assistentes como causa primária da sobrecarga.

Em seguida, fato de mais alta relevância para o presente estudo, vêm três **fatores tecnológicos interligados**: Uso da IA e automações (61,43%), Recursos Tecnológicos Disponíveis (60,61%) e Melhorias nos Sistemas e Aplicativos (59,23%). Juntos, eles formam um apelo inequívoco por uma modernização instrumental que liberte o procurador de tarefas massivas e repetitivas.

Demandas por Estrutura e Equilíbrio: Os fatores seguintes tratam da organização do trabalho e da preservação da vida pessoal: Fortalecimento Institucional da Procuradoria-Geral (54,27%), Distribuição Justa da Carga (46,56%), Redução do Volume (44,90%), Tempo para Vida Pessoal (44,08%) e Recursos Humanos Disponíveis (43,25%). Este bloco reflete o desejo por uma instituição mais robusta, com mais colegas para dividir o trabalho, e por um modelo que não consuma a existência do profissional. Observe-se que a Remuneração (43,53%) aparece neste patamar, associada à valorização do esforço desmedido.

Este estrato representa o grito por recursos. Como se dissessem: "Não temos o mínimo de pessoal de apoio, nossas ferramentas estão defasadas, somos poucos para a demanda, e isso está destruindo nosso tempo pessoal". São pré-condições para qualquer melhoria qualitativa.

Dimensão II: Necessidades de Processo e Governança (fatores intermediários: entre 28% e 42%)

Aqui estão as demandas por **melhoria na forma como o trabalho é gerido e como a instituição funciona internamente**. São apelos por eficiência, transparência e voz.

- Desburocratização e Planejamento: Desburocratização dos Procedimentos (42,15%) e Planejamento e Organização (31,68%) indicam a frustração com processos arcaicos e falta de método, que consomem energia e tempo;
- Reconhecimento e Participação: Participação nas Decisões de Gestão (33,06%), Reconhecimento ou Valorização (31,96%) e Autonomia Individual (30,85%) apontam para um déficit de voz e agência.

Os procuradores querem ser ouvidos, ter sua expertise valorizada e influenciar os rumos da instituição, não apenas executar tarefas;

- Comunicação e Cooperação: Comunicação e Integração Organizacional (30,30%), Cooperação entre Procuradores (30,30%), Transparência entre Gestores e Procuradores (28,93%) e Espírito de Equipe e Harmonia (27,55%) revelam um **desejo por um ambiente mais saudável, colaborativo e com informação fluida**, contrastando com o clima de sobrecarga individualizada e possível isolamento.

Dimensão III: Necessidades de Realização e Políticas Específicas (Fatores menos assinalados: 19% a 27%)

Este grupo contém tanto demandas por **crescimento pessoal** quanto por **ajustes em políticas setoriais**.

- **Crescimento e Saúde:** Condições de Autorrealização ou Crescimento na Carreira (27,00%) mostra a aspiração por um trabalho com significado e perspectiva de desenvolvimento, para além da mera sobrevivência no dia a dia. Saúde e Segurança Ocupacional (19,28%), embora com percentual menor, é uma demanda crucial que ganha urgência diante do quadro de exaustão e riscos psicossociais identificados.
- **Políticas Administrativas:** Política de Remoções e Rodízios (21,21%) e Revisão da Política sobre Honorários Advocaticios (20,11%) são questões importantes, mas que parecem ser percebidas como secundárias diante das carências materiais e de gestão mais prementes.

Este estrato reflete as **aspirações em um cenário ideal** e o tratamento de pontos específicos da carreira. A menor priorização relativa não significa irrelevância, mas sim que a categoria sinaliza: **"Primeiro resolvam o essencial para podermos trabalhar; depois, podemos falar de crescimento e ajustes finos"**.

ANÁLISE DAS CINCO PRIMEIRAS DIMENSÕES POR PERFIS

A análise das cinco primeiras dimensões de interesses por perfis de procuradores, inicialmente, revela ampla coincidência das prioridades. Contudo, quanto ao sexo, os procuradores apresentaram distribuição de interesses idêntica ao conjunto Global, enquanto as **Mulheres** elevaram a dimensão **Distribuição Justa da Carga de Trabalho** acima do Fortalecimento Institucional da PGE.

Já os procuradores lotados no **Consultivo**, justamente elevaram esse mesmo fator, o **Fortalecimento Institucional da PGE**, ao status de prioridade máxima, acima, inclusive, de Servidores e/ou Profissionais de Apoio e Suporte que entre eles ficou na terceira posição.

Procuradores no **Contencioso** também seguiram as prioridades da amostra **Global**. Por fim, os procuradores lotados na **Gestão** das PGEs ou PGDF igualmente seguiram o fluxo das prioridades do perfil Global, com destaque para terem elegido **Melhorias nos Sistemas e Aplicativos Utilizados** como prioridade máxima.

O GRÁFICO 20 na página seguinte apresenta o número absoluto de sinalizações e o percentual correspondente às dimensões de melhoria sugeridas e assinaladas pelos procuradores e procuradoras dos estados e do Distrito Federal no Brasil.

DIMENSÕES PARA MELHORIA DO TRABALHO NA PGE

PERFIL GLOBAL

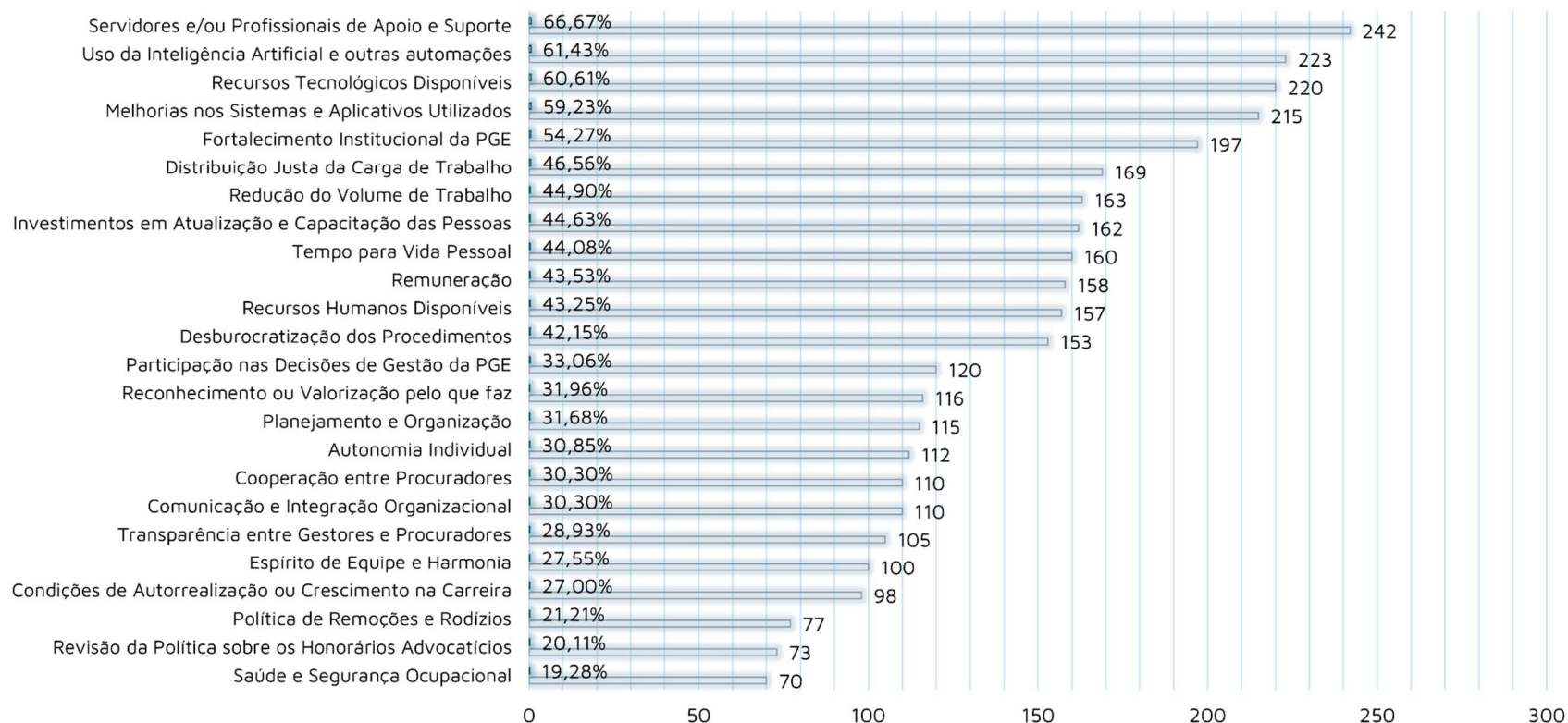


GRÁFICO 20 – ESCALA GLOBAL DE PRIORIDADES PARA MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA PGE

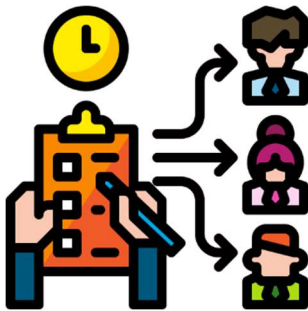


SÍNTESE DO MÓDULO

Relação com o Trabalho

Consolidação dos Resultados:

- **Revela-se uma categoria de alto nível profissional, profundamente engajada, mas que opera em um modelo insustentável:** a combinação tóxica de alta demanda + baixo suporte humano + ferramentas defasadas gera uma sobrecarga crônica que prejudica o senso de autorrealização e invade os espaços de vida, esgota os indivíduos e fragiliza a Carreira;
- Procuradoras dos Estados e do DF (**marcador de gênero**) e Procuradores ou Procuradoras que atuam no Contencioso (**marcador de campo de atuação**) apresentam as piores condições de trabalho;
- **A sobrecarga não se limita à jornada diária**, ela perpassa finais de semana, férias e o recesso do Judiciário, com impacto profundo na Vida Pessoa, prejudicando suas atividades e projetos pessoais. Para 35%, este prejuízo é constante ("Sempre");
- **O Contencioso é o epicentro da crise.** Pior avaliação das condições de trabalho. Maior sensação de sobrecarga. Pior acesso a pessoal de apoio. Maior proporção de quem "sempre" excede a jornada. A situação no Contencioso **não é sustentável** e constitui o principal ponto de atenção para qualquer política de melhoria;
- O mapa de prioridades desenha uma pirâmide de necessidades: **a base é suporte humano, material e tecnológico**; o topo, questões de gestão, participação e autorrealização;
- **As soluções** apontadas pela própria Carreira são claras e **começam pela dotação massiva de pessoal de apoio e pela modernização tecnológica urgente** (uso de IA/automação (61,4%), melhores recursos tecnológicos (60,6%) e melhorias dos sistemas/aplicativos (59,2%);
- Em seguida, vêm a **distribuição justa da carga** (sobretudo para as procuradoras), redução do volume de trabalho, mais tempo para vida pessoal e **mais recursos humanos** (procuradores);
- **A janela de ação é relativamente finita**, pois o capital de satisfação e resiliência, embora alto, está sendo consumido diariamente e, nesse intervalo, prejuízos à Saúde Mental dos procuradores podem acontecer;



RESULTADOS Gente & Gestão

- O quanto acredita que as novas tecnologias de gestão aplicadas em sua Procuradoria-Geral trazem padrões de conduta para melhor prestação do serviço?

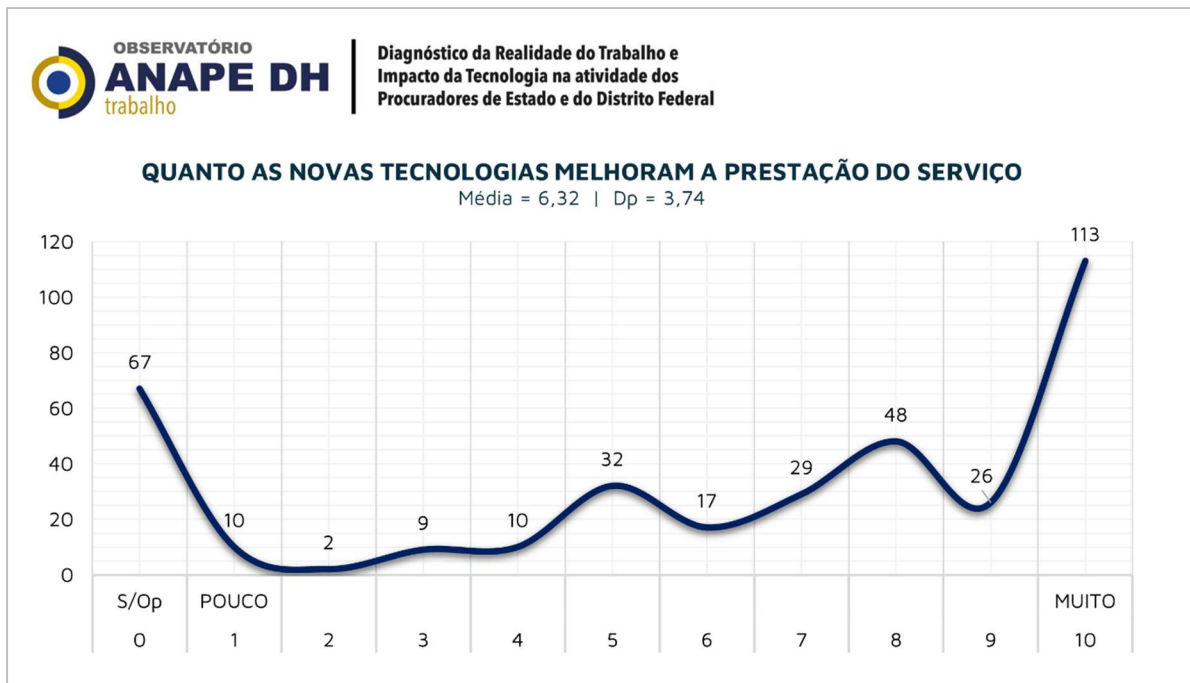


GRÁFICO 21 – AVALIAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE GESTÃO NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

A pesquisa buscou avaliar em que medida os procuradores acreditam que as novas tecnologias de gestão aplicadas em suas Procuradorias-Gerais contribuem para estabelecer padrões de conduta que melhorem a prestação do serviço. O resultado revela uma divisão significativa na base de percepção e um reconhecimento cauteloso do valor dessas ferramentas.

Quase 1 em cada 5 procuradores não se sente apto a opinar sobre se as tecnologias de gestão trazem padrões de conduta para melhorar o serviço. É um indicador de déficit comunicacional ou de relevância. Além de uma ambiguidade sobre o tipo de tecnologia que estava sendo avaliada (gestão ou computacional) isto pode apontar dificuldades na implementação dos instrumentos, ausência de capacitação para uso, ou que essas ferramentas são pouco presentes ou efetivas que não geram uma opinião formada.

Considerando apenas os procuradores que emitiram uma avaliação (81,5% da amostra), **a percepção é positiva, mas com ressalvas**. Removido esse viés, temos um aumento expressivo na média motivada por aqueles que opinam. Ela atinge 7,75 e com desvio-padrão menor (2,46), apontando maior consenso interno. Para a maioria que as percebe, há um reconhecimento de valor moderado a bom, mas não entusiástico. A nota não chega a 8 ou 9, o que sugere que as ferramentas são vistas como úteis, porém insuficientes ou com claro espaço para melhoria.

Para uma minoria significativa, as tecnologias de gestão são invisíveis ou irrelevantes. Para a maioria que interage com essas ferramentas, elas são vistas como contribuintes para a melhoria do serviço, ainda que de forma moderada e não transformadora. A nota abaixo de 8,0 sugere a existência de lacunas significativas na implementação, usabilidade ou efetividade concreta dessas soluções

- Sua Procuradoria-Geral utiliza as novas tecnologias para aplicar precedentes ou precedentes vinculantes?

APLICAÇÃO DE PRECEDENTES VINCULANTES							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	0,00%	50,00%	50,00%	Paraíba	0,00%	91,67%	8,33%
Alagoas	33,33%	33,33%	33,33%	Paraná	6,67%	33,33%	60,00%
Amapá	0,00%	33,33%	66,67%	Pernambuco	20,00%	30,00%	50,00%
Amazonas	10,53%	68,42%	21,05%	Piauí	16,67%	25,00%	58,33%
Bahia	4,17%	29,17%	66,67%	Rio de Janeiro	0,00%	33,33%	66,67%
Ceará	0,00%	0,00%	100,00%	Rio Grande do Norte	0,00%	80,00%	20,00%
Distrito Federal	16,67%	83,33%	0,00%	Rio Grande do Sul	12,50%	62,50%	25,00%
Espírito Santo	5,00%	57,50%	37,50%	Rondônia	33,33%	66,67%	0,00%
Goiás	12,50%	43,75%	43,75%	Roraima	7,69%	92,31%	0,00%
Maranhão	11,11%	55,56%	33,33%	Santa Catarina	7,69%	69,23%	23,08%
Mato Grosso	0,00%	50,00%	50,00%	São Paulo	14,29%	35,71%	50,00%
Mato Grosso do Sul	6,25%	75,00%	18,75%	Sergipe	0,00%	88,89%	11,11%
Minas Gerais	0,00%	70,37%	29,63%	Tocantins	0,00%	50,00%	50,00%
Pará	11,11%	44,44%	44,44%	GLOBAL	7,46%	55,25%	37,29%

TABELA 23 – USO DAS NOVAS TECNOLOGIAS PARA APLICAÇÃO DE PRECEDENTES VINCULANTES

Como se sabe, os Precedentes Vinculantes referem-se às decisões judiciais ou administrativas anteriores que possuem autoridade obrigatória, devendo ser seguidas por instâncias inferiores ou órgãos administrativos na PGE ou PGDF. No contexto do presente estudo, esses precedentes são garantias de maior celeridade, previsibilidade, segurança jurídica e isonomia procedimental, que é o princípio do tratamento igual para casos semelhantes.

Nas diversas Unidades da Federação, observa-se ampla variação interna na percepção dos procuradores sobre o uso das novas tecnologias de gestão para aplicação de precedentes vinculantes. Presume-se que as PGEs ou PGDF que ultrapassam a marca dos 70% de percepção em uma das opções de escolha disponíveis - Sim, Não ou Em parte - se não é capaz de definir a ocorrência, ou não, do procedimento tecnológico no contexto organizacional, ao menos aponta a tendência perceptiva ou coletiva prevalente.

- Sua Procuradoria-Geral faz o mapeamento da quantidade de casos impactados por determinado precedente vinculante?

MAPA DE CASOS IMPACTADOS PELOS PRECEDENTES VINCULANTES							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	0,00%	60,00%	40,00%	Paraíba	8,33%	83,33%	8,33%
Alagoas	11,11%	66,67%	22,22%	Paraná	13,33%	33,33%	53,33%
Amapá	0,00%	50,00%	50,00%	Pernambuco	30,00%	40,00%	30,00%
Amazonas	10,53%	73,68%	15,79%	Piauí	41,67%	16,67%	41,67%
Bahia	4,17%	50,00%	45,83%	Rio de Janeiro	0,00%	66,67%	33,33%
Ceará	100,00%	0,00%	0,00%	Rio Grande do Norte	0,00%	86,67%	13,33%
Distrito Federal	16,67%	83,33%	0,00%	Rio Grande do Sul	25,00%	37,50%	37,50%
Espírito Santo	5,13%	69,23%	25,64%	Rondônia	33,33%	33,33%	33,33%
Goiás	25,00%	31,25%	43,75%	Roraima	0,00%	76,92%	23,08%
Maranhão	0,00%	66,67%	33,33%	Santa Catarina	7,69%	61,54%	30,77%
Mato Grosso	0,00%	71,43%	28,57%	São Paulo	14,29%	28,57%	57,14%
Mato Grosso do Sul	6,25%	56,25%	37,50%	Sergipe	0,00%	88,89%	11,11%
Minas Gerais	14,81%	48,15%	37,04%	Tocantins	25,00%	50,00%	25,00%
Pará	11,11%	55,56%	33,33%	GLOBAL	11,08%	56,51%	32,41%

○ TABELA 24 – QUANTIFICAÇÃO DE CASOS IMPACTADOS POR PRECEDENTE VINCULANTE

- Sua Procuradoria-Geral repensa a conduta administrativa a partir dos precedentes vinculantes, de modo a reduzir o seu trabalho?

REPENSAR A CONDUTA PELOS PRECEDENTES VINCULANTES							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	20,00%	30,00%	50,00%	Paraíba	8,33%	66,67%	25,00%
Alagoas	33,33%	33,33%	33,33%	Paraná	26,67%	13,33%	60,00%
Amapá	16,67%	16,67%	66,67%	Pernambuco	40,00%	20,00%	40,00%
Amazonas	36,84%	31,58%	31,58%	Piauí	33,33%	8,33%	58,33%
Bahia	8,33%	33,33%	58,33%	Rio de Janeiro	25,00%	41,67%	33,33%
Ceará	0,00%	0,00%	100,00%	Rio Grande do Norte	13,33%	53,33%	33,33%
Distrito Federal	16,67%	66,67%	16,67%	Rio Grande do Sul	50,00%	25,00%	25,00%
Espírito Santo	25,64%	35,90%	38,46%	Rondônia	33,33%	33,33%	33,33%
Goiás	56,25%	9,38%	34,38%	Roraima	0,00%	53,85%	46,15%
Maranhão	0,00%	44,44%	55,56%	Santa Catarina	7,69%	7,69%	84,62%
Mato Grosso	21,43%	28,57%	50,00%	São Paulo	28,57%	7,14%	64,29%
Mato Grosso do Sul	37,50%	12,50%	50,00%	Sergipe	0,00%	44,44%	55,56%
Minas Gerais	29,63%	18,52%	51,85%	Tocantins	25,00%	25,00%	50,00%
Pará	33,33%	33,33%	33,33%	GLOBAL	25,76%	28,53%	45,71%

○ TABELA 25 – REPENSAR A CONDUTA ADMINISTRATIVA PELOS PRECEDENTES VINCULANTES

Para uma Procuradoria-Geral mapear os casos impactados pelos precedentes vinculantes é peça chave para uma gestão processual eficiente capaz de assegurar que a atuação do estado seja uniforme. Isso se baseia no princípio do **stare decisis** (manter-se pelas coisas decididas) e no papel crescente dos precedentes no sistema jurídico brasileiro, especialmente após o Código de Processo Civil de 2015 (CPC/2015).

Para os procuradores, poupar a propositura de ações judiciais ou recursos que já possuem um entendimento contrário consolidado nos tribunais, significa abertura para aproveitamento de recursos valiosos, como o tempo para estudos e convivência. Como consequência, para que se possa repensar a conduta a partir dos precedentes vinculantes, é necessário haver procedimentos sistemáticos que envolvam a identificação, análise e aplicação de decisões judiciais e administrativas obrigatórias.

- Há cooperação entre procuradores para otimizar a sinergia entre suas atividades?

COOPERAÇÃO ENTRE PROCURADORES							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	10,00%	10,00%	80,00%	Paraíba	25,00%	8,33%	66,67%
Alagoas	66,67%	11,11%	22,22%	Paraná	50,00%	6,25%	43,75%
Amapá	33,33%	16,67%	50,00%	Pernambuco	70,00%	0,00%	30,00%
Amazonas	63,16%	5,26%	31,58%	Piauí	66,67%	0,00%	33,33%
Bahia	16,67%	29,17%	54,17%	Rio de Janeiro	16,67%	16,67%	66,67%
Ceará	100,00%	0,00%	0,00%	Rio Grande do Norte	13,33%	46,67%	40,00%
Distrito Federal	33,33%	16,67%	50,00%	Rio Grande do Sul	37,50%	12,50%	50,00%
Espírito Santo	40,00%	20,00%	40,00%	Rondônia	66,67%	0,00%	33,33%
Goiás	53,13%	9,38%	37,50%	Roraima	7,69%	30,77%	61,54%
Maranhão	11,11%	0,00%	88,89%	Santa Catarina	23,08%	23,08%	53,85%
Mato Grosso	0,00%	35,71%	64,29%	São Paulo	28,57%	14,29%	57,14%
Mato Grosso do Sul	37,50%	25,00%	37,50%	Sergipe	22,22%	11,11%	66,67%
Minas Gerais	44,44%	3,70%	51,85%	Tocantins	50,00%	0,00%	50,00%
Pará	33,33%	11,11%	55,56%	GLOBAL	35,81%	15,43%	48,76%

TABELA 26 - COOPERAÇÃO ENTRE PROCURADORES

O estudo aponta para um modelo de trabalho que vem operando no limite. Sobrecarga crônica, falta de apoio e de ferramentas de gestão com impacto percebido como limitado.

Quando menos da metade dos procuradores têm um assistente de forma permanente, oportunidades para compartilhar conhecimentos, modelos de peças e outras soluções e arranjos para problemas repetitivos entre colegas torna-se uma **"infraestrutura de apoio informal"** de trabalho. Ela mitiga, mesmo que precariamente, gargalos técnico-institucionais e outros entraves burocráticos inerentes ao Serviço Público.

Neste cenário, a cooperação horizontal entre procuradores não é um apelo motivacional, mas um mecanismo compensatório natural e concreto para o enfrentamento das exigências, falhas e outros limites do trabalho real que ultrapassam o indivíduo por pertencerem, ao final, ao coletivo.

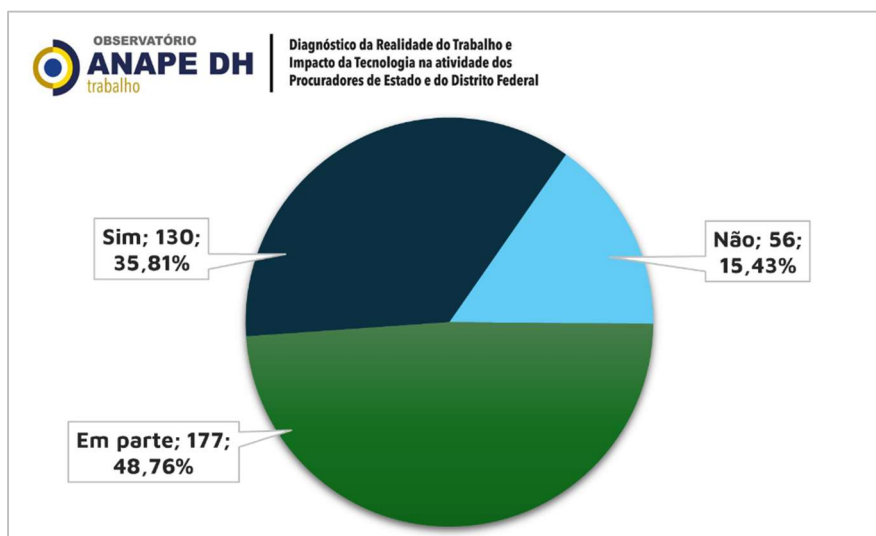


GRÁFICO 22 – EXISTÊNCIA DE COOPERAÇÃO ENTRE PROCURADORES

- Acredita que a Procuradoria-Geral leva em consideração seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) na tomada de decisões quando da sua lotação?

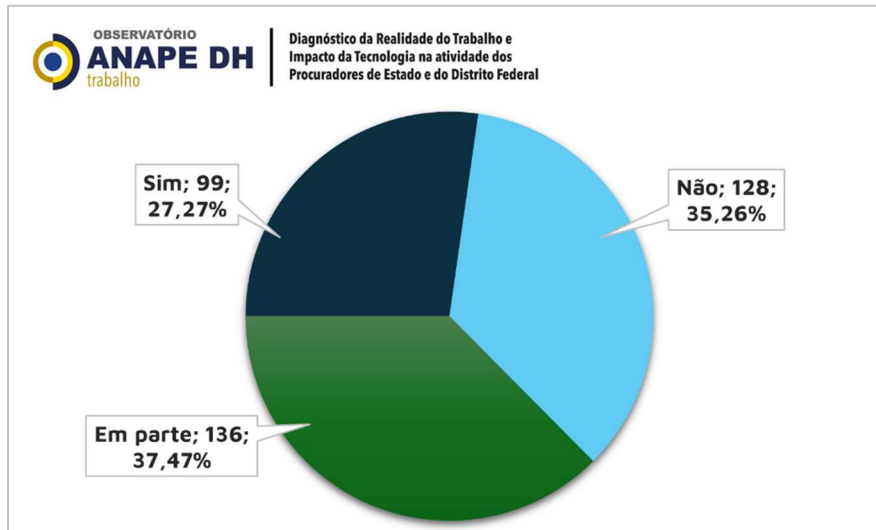


GRÁFICO 23 – CONSIDERAÇÃO CHA NAS DECISÕES DE LOTAÇÃO

A partir das respostas dos 363 procuradores, observa-se um cenário dividido quanto à percepção de que suas respectivas procuradorias-gerais levam em consideração os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) dos servidores ao definir suas lotações. Ao somarmos os 99 procuradores, correspondendo a 27,27% — que acreditam que “Sim”, mais os 136 ou 37,47 que consideram que “Em parte” forma-se uma tendência próxima a 65% de crença que a Procuradoria-Geral considera seus CHAs no processo de alocação. Esse grupo expressa percepção positiva sobre a coerência entre perfil profissional e posto de trabalho, algo essencial para engajamento, desempenho e satisfação.

- o Sente temor em retaliações da gestão quando manifesta-se com autonomia em processos?

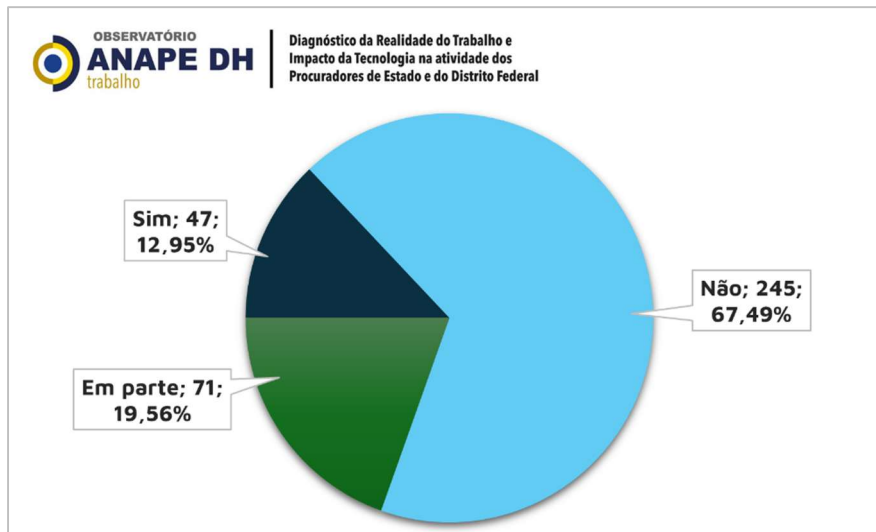


GRÁFICO 24 – TEMOR DE RETALIAÇÃO POR MANIFESTAÇÃO DE AUTONOMIA

Quando questionados se sentem temor de retaliações da gestão ao se manifestarem com autonomia no exercício do trabalho, os procuradores apresentaram percepções bastante estáveis sobre a segurança psicológica e a liberdade de expressão nas Procuradorias-Gerais. A maioria, 245 procuradores (67,49%), respondeu “Não”, indicando que, para esses procuradores, a manifestação autônoma não é acompanhada de medo de punições ou outras consequências negativas. É positivo constatar que 67,49% dos procuradores globais respondem “Não” sentir temor de retaliação. Isto indica a existência de uma base de independência funcional em muitas unidades do país. Esse resultado demonstra que, para uma parcela significativa da Carreira, existe confiança na gestão e percepção de um ambiente seguro para expressar opiniões, tomar decisões e exercer autonomia profissional.

Não se deve, no entanto, ignorar o contingente expressivo de procuradores que não compartilham dessa sensação de ampla segurança. 71 procuradores (19,56%) ou 1 a cada 5, responderam “Em parte”, revelando que há receios, dúvidas ou experiências ambíguas que limitam sua liberdade de expressão no trabalho. Essa resposta intermediária sugere que, embora não haja uma inibição explícita ou constante, as condições para a autonomia não são percebidas como totalmente garantidas.

Somados, os grupos “Sim” aos “Em parte” totalizam-se 34,41% dos procuradores, revelando que mais de um terço deles ainda não se sentem plenamente seguros para exercer sua plena autonomia no trabalho. Isto torna a leitura particularmente sensível do ponto de vista do presente estudo, pois sinaliza a presença de padrões hierárquicos marcados por insegurança, medo e até mesmo eventuais padrões sancionadores e intimidatórios. Em outras palavras, Mais de 30% dos procuradores (32,51%) não se sentem plenamente seguros para exercer sua autonomia. Isto cria um "piso de gelo" sob uma parte substancial da atuação profissional, onde decisões técnicas podem ser influenciadas por cálculos de risco pessoal, e não apenas pelo interesse público e pela lei.

ANÁLISE POR PERFIS

A relevância do quesito impõe a análise por sexo e campo de atuação na PGE ou PGDF:

PERFIL	n	SIM		NÃO		EM PARTE	
GLOBAL	363	47	12,95%	245	67,49%	71	19,56%
SEXO MASCULINO	195	24	12,31%	137	70,26%	34	17,44%
SEXO FEMININO	168	23	13,69%	108	64,29%	37	22,02%
CONSULTIVO	94	10	10,64%	64	68,09%	20	21,28%
CONTENCIOSO	239	35	14,64%	159	66,53%	45	18,83%
GESTÃO	30	2	6,67%	22	73,33%	6	20,00%

TABELA 27 – SÍNTESE DA SOBRECARGA DE TRABALHO

Os dados sobre o temor de retaliação da gestão ao se manifestar com autonomia nos processos revelam um ambiente de trabalho onde a segurança psicológica – elemento fundamental para a advocacia de Estado independente e de alta qualidade – apesar de preponderante, ainda não é plena. Enquanto a maioria não vivencia esse temor, uma parcela significativa e estratégica da força de trabalho opera sob a sombra desse receio, o que representa um risco para a integridade técnica e a livre convicção do procurador. Esse cenário aponta para a necessidade de fortalecer práticas de gestão baseadas em diálogo, acolhimento, transparência e confiança, reduzindo percepções de risco e promovendo maior segurança psicológica nas relações de trabalho.

A desagregação dos dados expõe nuances importantes. Quando analisamos as informações por área de atuação, vemos o Contencioso novamente em desvantagem. É a área com a maior proporção de procuradores que sentem temor ("Sim" - 14,64%). Este dado se alinha perfeitamente ao quadro de maior pressão, piores condições e menor margem de manobra já identificado. A gestão do Contencioso, pela sua natureza massiva e potencialmente mais sujeita a pressões políticas diretas, pode ser percebida como mais propensa a retaliações.

Procuradores na área de Gestão e do Consultivo apresentam os menores índices de temor explícito ("Sim" - 6,67% e 10,64%, respectivamente). Isso sugere que posições de gestão ou consultoria, por estarem mais próximas do centro do poder ou lidarem com temas menos judicializados, podem oferecer um ambiente percebido como mais seguro para a manifestação autônoma.

Quando analisamos os dados por Sexo, embora as diferenças não sejam gritantes, elas apontam para uma experiência de maior insegurança psicológica entre as procuradoras. Elas apresentam um percentual maior de respostas "Em Parte" (22,02% vs. 17,44% dos homens) e um ligeiramente maior no "Sim" (13,69% vs. 12,31%). Esta nuance pode estar relacionada a dinâmicas de gênero no ambiente de trabalho já apontadas, onde mulheres, ao serem assertivas, podem ser percebidas de forma mais negativa (estereótipo da "agressividade") do que homens, aumentando a percepção de risco de retaliação.

Para qualquer Procuradoria-Geral, cujo valor reside na assessoria técnica independente e isenta, um ambiente onde parte significativa de seus membros teme retaliações por sua convicção é uma grave vulnerabilidade institucional. Pode levar a decisões juridicamente mais frágeis ou alinhadas a interesses políticos momentâneos, em detrimento da defesa robusta do Estado.

- Já sofreu algum tipo de apuração, sindicância ou processo administrativo-disciplinar??

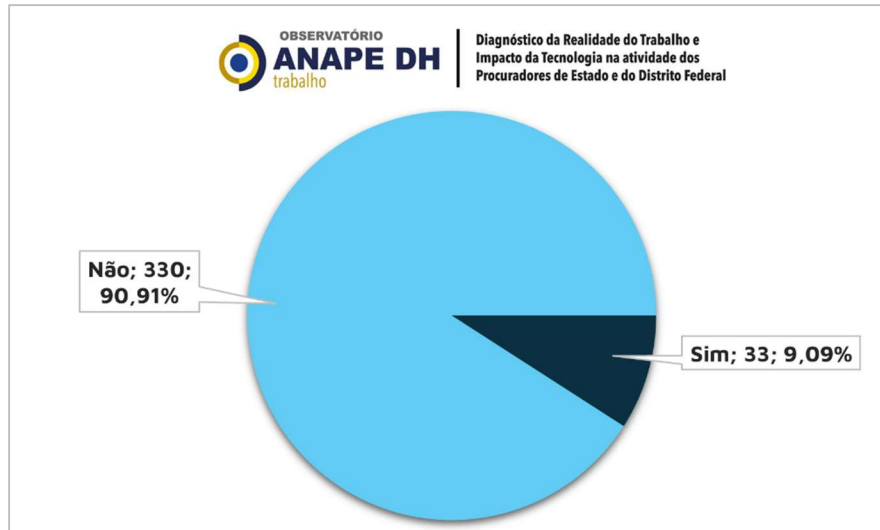


GRÁFICO 25 – OCORRÊNCIA DE APURAÇÃO, SINDICÂNCIA OU PAD ENTRE PROCURADORES

Ao serem questionados se já haviam passado por apuração, sindicância ou processo administrativo-disciplinar, a ampla maioria dos procuradores, 90,91% (n=330), respondeu negativamente. A parcela que vivenciou tal situação corresponde a 9,09% (n=25) do total de respondentes. Este dado quantifica a experiência formal com os mecanismos disciplinares das PGEs ou PGDF.

Para os 25 procuradores que experienciaram um processo, o impacto é invariavelmente severo. A literatura sobre estresse ocupacional entre Servidores Públicos classifica a vivência de um processo disciplinar (especialmente se percebido como injusto) como um evento traumático que pode levar a quadros de ansiedade, depressão, isolamento, esgotamento profundo e mesmo ao suicídio. A experiência deste grupo, portanto, não pode ser negligenciada, pois atua como um termômetro da saúde do sistema disciplinar e como um possível vetor de contaminação do clima organizacional, caso haja percepção de arbitrariedade.

Em caso de resposta positiva, foi apresentado o seguinte quesito complementar:

Qual entre as opções que melhor descreve a sua situação atual?

SITUAÇÃO ATUAL	n	%
Procedimento ainda em curso	2	5%
Procedimento encerrado e equívoco sanado	12	34%
Procedimento encerrado, com meu sentimento de injustiça	8	24%
Procedimento encerrado, com meu sentimento de justiça	9	25%
Outra condição	4	12%
TOTAL	35	100%

TABELA 28 – SITUAÇÃO ATUAL DO PAD

- Sobre mecanismos de Compliance e LGPD em sua Procuradoria-Geral, entre as opções a seguir, assinale aquela(s) a que você se atenta em sua atividade.

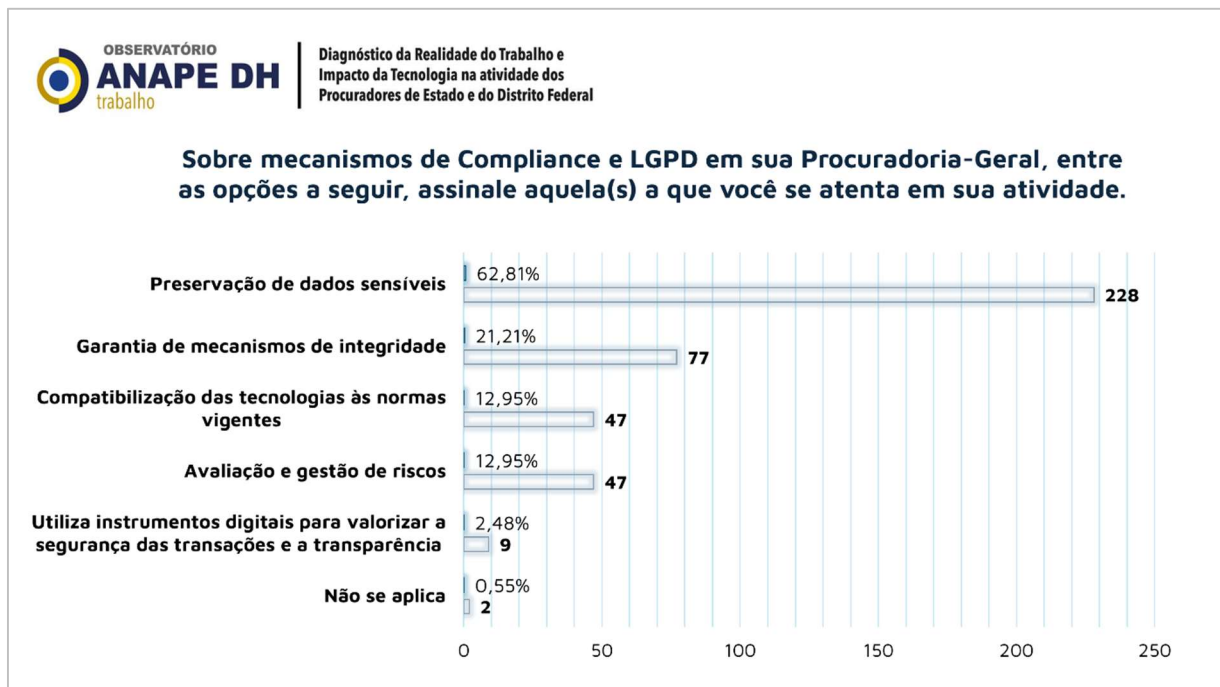


GRÁFICO 26- USO DE MECANISMOS DE COMPLIANCE E PROTEÇÃO DE DADOS

A pesquisa investigou quais aspectos dos mecanismos de compliance e proteção de dados recebem a atenção dos procuradores em sua atividade diária. Os resultados revelam um foco prioritário claro na proteção de informações sensíveis, enquanto outros pilares da governança tecnológica recebem atenção significativamente menor, indicando uma possível visão reativa e pontual sobre o tema.

De modo expressivo, 62,8% dos procuradores (228 respondentes ou três entre cinco procuradores) afirmam atentar-se à "Preservação de dados sensíveis" em sua rotina. Este dado reflete a consciência aguda sobre a confidencialidade inerente ao trabalho jurídico, especialmente em um ambiente de advocacia de estado que lida com informações governamentais, pessoais e processuais críticas. É um claro indicativo da internalização eficaz das preocupações trazidas pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Em nítido contraste, os demais mecanismos recebem menção de uma minoria dos respondentes. Este padrão de respostas sugere três interpretações principais. Primeiro, o foco no imediato e no concreto: A atenção se concentra no aspecto mais tangível e de consequência direta e pessoal – o vazamento de dados. Conceitos mais abstratos ou de gestão sistêmica (como avaliação de riscos e conformidade normativa) ficaram em segundo plano. Os baixos percentuais para "avaliação de riscos" e "compatibilização às normas" podem indicar que esses processos não são suficientemente visíveis, internalizados ou considerados parte da responsabilidade individual do procurador. Eles podem ser vistos como atribuição exclusiva de setores especializados (TI, controladoria), não como uma preocupação horizontal.

- o Entre as ferramentas tecnológicas a seguir, assinale as que já estão disponíveis na atividade de representação judicial e extrajudicial em sua Procuradoria-Geral.

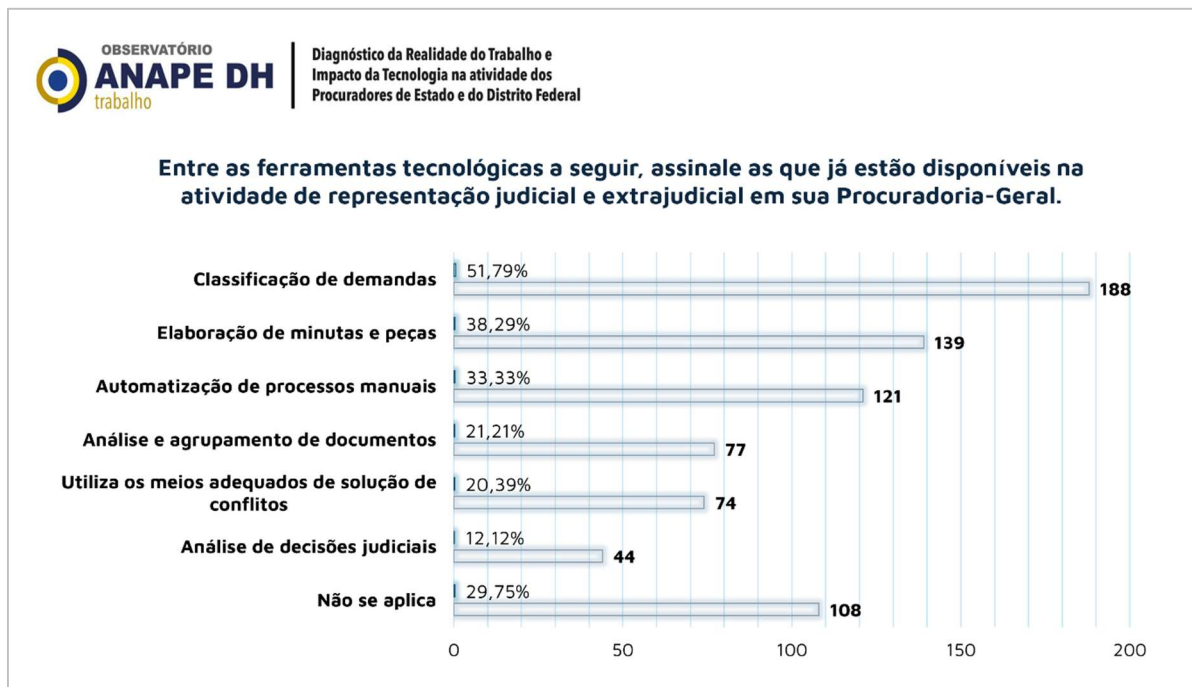


GRÁFICO 27 – FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS DISPONÍVEIS NA PGE ou PGDF

Dessa vez, a pesquisa buscou mapear a disponibilidade percebida de ferramentas tecnológicas específicas para a atividade de representação judicial e extrajudicial. Os resultados, aqui agrupados para uma representação nacional da experiência de trabalho dos procuradores dos estados e do DF, desenharam um panorama de automação incipiente e fortemente voltada para tarefas administrativas básicas, com uma clara escassez de recursos analíticos mais sofisticados.

A ferramenta mais citada como disponível é a "Classificação de demandas" (51,8%), seguida pela "Elaboração de minutas e peças" (38,3%) e pela "Automatização de processos manuais" (33,3%). Este trio revela que, onde há investimento tecnológico, ele prioriza a organização do fluxo de entrada (classificação) e a aceleração de tarefas documentais repetitivas (minutas, automação). São ganhos de eficiência operacional importantes, mas que atuam nas bordas do trabalho jurídico qualificado.

Os percentuais despencam quando se trata de ferramentas que agregam inteligência e capacidade analítica ao trabalho dos procuradores. Em um contexto em que os procuradores relataram sentir-se em desvantagem tecnológica frente aos seus pares de armas do Poder Judiciário, a baixíssima disponibilidade de ferramentas para análise de decisões (12,1%) confirma essa defasagem. São justamente essas tecnologias que poderiam equalizar a capacidade de antecipação e estratégia processual. O cenário descrito é compatível com um estágio de automação de processos, não de transformação digital. Ferramentas que buscam "fazer o mesmo, mais rápido" (classificar, gerar minutas padrão), mas não "fazer melhor e com mais insight" (analisar documentos em massa, prever tendências jurisprudenciais, sugerir soluções aos conflitos).

Quesitos sobre Advocacia Plena

O módulo Gente & Gestão permitiu a inclusão de quesitos específicos sobre a Advocacia Plena, neste estudo compreendida como a liberdade de um advogado ou advogada exercer a profissão de forma completa e abrangente, sem restrições especialmente no contexto da advocacia pública, onde há um amplo debate sobre permitir ou não o exercício simultâneo da advocacia privada (Felzemburg, 2018).

Primeiro serão apresentadas tabelas com respostas aos quesitos que buscaram explorar nuances importantes da questão para, ao final, apresentar-se uma síntese descritiva e analítica dos resultados.

- o Sua Procuradoria Geral permite que seus procuradores exerçam advocacia privada?

PERMISSÃO PARA ADVOCACIA PLENA					
UF	SIM	NÃO	UF	SIM	NÃO
Acre	SIM		Paraíba	SIM	
Alagoas	SIM		Paraná	31,25%	68,75%
Amapá	SIM		Pernambuco	SIM	
Amazonas	SIM		Piauí	SIM	
Bahia	SIM		Rio de Janeiro	SIM	
Ceará	SIM		Rio Grande do Norte	SIM	
Distrito Federal	SIM		Rio Grande do Sul		NÃO
Espírito Santo	SIM		Rondônia	SIM	
Goiás	SIM		Roraima	SIM	
Maranhão	SIM		Santa Catarina	SIM	
Mato Grosso	SIM		São Paulo	SIM	
Mato Grosso do Sul		NÃO	Sergipe	SIM	
Minas Gerais	SIM		Tocantins	SIM	
Pará	SIM		GLOBAL	312 (85,95%)	51 (14,05%)

TABELA 29 – PERMISSÃO PARA ADVOCACIA PLENA POR UF

Essa permissão se aplica a todos os procuradores ou há restrições conforme a classe ou o tempo de carreira?

PERMISSÃO GLOBAL OU RESTRIÇÕES CONFORME CLASSE OU TEMPO					
UF	PARA TODOS	HÁ RESTRIÇÕES	UF	TODOS	HÁ RESTRIÇÕES
Acre	SIM		Paraíba	SIM	
Alagoas	SIM		Paraná		HÁ RESTRIÇÕES
Amapá	66,67%	33,33%	Pernambuco	SIM	
Amazonas	SIM		Piauí	SIM	
Bahia	25,00%	75,00%	Rio de Janeiro	SIM	
Ceará	SIM		Rio Grande do Norte	SIM	
Distrito Federal	SIM		Rio Grande do Sul		
Espírito Santo	SIM		Rondônia	SIM	
Goiás	SIM		Roraima	SIM	
Maranhão	SIM		Santa Catarina	69,23%	30,77%
Mato Grosso	SIM		São Paulo	38,46%	61,54%
Mato Grosso do Sul	SIM		Sergipe	SIM	
Minas Gerais	SIM		Tocantins	SIM	
Pará	SIM		GLOBAL	302 (83,89%)	58 (16,11%)

TABELA 30 – PERMISSÃO GLOBAL OU RESTRIÇÕES PARA ADVOCACIA PLENA POR UF

- Você exerce a Advocacia Privada?

EXERCÍCIO DA ADVOCACIA PRIVADA					
UF	SIM	NÃO	UF	SIM	NÃO
Acre	50,00%	50,00%	Paraíba	8,33%	91,67%
Alagoas	11,11%	88,89%	Paraná	0,00%	100,00%
Amapá	33,33%	66,67%	Pernambuco	10,00%	90,00%
Amazonas	36,84%	63,16%	Piauí	66,67%	33,33%
Bahia	12,50%	87,50%	Rio de Janeiro	25,00%	75,00%
Ceará	0,00%	100,00%	Rio Grande do Norte	60,00%	40,00%
Distrito Federal	66,67%	33,33%	Rio Grande do Sul	0,00%	100,00%
Espírito Santo	37,50%	62,50%	Rondônia	33,33%	66,67%
Goiás	31,25%	68,75%	Roraima	38,46%	61,54%
Maranhão	22,22%	77,78%	Santa Catarina	0,00%	100,00%
Mato Grosso	35,71%	64,29%	São Paulo	0,00%	100,00%
Mato Grosso do Sul	0,00%	100,00%	Sergipe	66,67%	33,33%
Minas Gerais	25,93%	74,07%	Tocantins	50,00%	50,00%
Pará	33,33%	66,67%	GLOBAL	100 (27,62%)	262 (72,38%)

○ TABELA 31 – EXERCÍCIO DA ADVOCACIA PRIVADA POR UF

- Há alguma diferenciação remuneratória entre procuradores exclusivos (que se dedicam integralmente à Procuradoria-Geral) e não exclusivos (que podem advogar privadamente)?

DIFERENÇA REMUNERATÓRIA ENTRE EXCLUSIVOS E PLENOS							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	0,00%	100,00%	0,00%	Paraíba	0,00%	100,00%	0,00%
Alagoas	0,00%	100,00%	0,00%	Paraná	0,00%	100,00%	0,00%
Amapá	0,00%	100,00%	0,00%	Pernambuco	0,00%	100,00%	0,00%
Amazonas	0,00%	100,00%	0,00%	Piauí	0,00%	100,00%	0,00%
Bahia	100,00%	0,00%	0,00%	Rio de Janeiro	0,00%	100,00%	0,00%
Ceará	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Norte	0,00%	100,00%	0,00%
Distrito Federal	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Sul	0,00%	100,00%	0,00%
Espírito Santo	27,50%	72,50%	0,00%	Rondônia	0,00%	100,00%	0,00%
Goiás	53,13%	9,38%	37,50%	Roraima	0,00%	100,00%	0,00%
Maranhão	0,00%	100,00%	0,00%	Santa Catarina	23,08%	53,85%	23,08%
Mato Grosso	0,00%	100,00%	0,00%	São Paulo	23,08%	76,92%	0,00%
Mato Grosso do Sul	0,00%	100,00%	0,00%	Sergipe	0,00%	100,00%	0,00%
Minas Gerais	0,00%	100,00%	0,00%	Tocantins	0,00%	100,00%	0,00%
Pará	0,00%	100,00%	0,00%	GLOBAL	11,73%	87,15%	1,12%

○ TABELA 32 – DIFERENCIAÇÃO REMUNERATÓRIA ENTRE PROCURADORES EXCLUSIVOS E PLENOS

Se positivo: Essa diferença ocorre por meio de gratificações, adicionais ou é incorporada ao vencimento base?

BAHIA

Gratificação Adicional por Dedicção Exclusiva - GADE

Os que atuam com dedicação exclusiva percebem uma gratificação considerável, portanto não compensa hoje voltar à advocacia

ESPÍRITO SANTO

Gratificação Adicional por Dedicção Exclusiva - GADE

Existiu por mais de 06 (seis) anos, por meio de gratificação por regime de dedicação exclusiva opcional

Recentemente, a Lei Complementar Estadual 1.115 - 07/2025 foi publicada revogando a diferenciação

Inicialmente era de 30%, passou a 10%.

Incorporação ao vencimento básico

Quem aderiu ao RDE não pode exercer advocacia privada, mas recebe acréscimo salarial, desde que alcance pontuação fixada dentro do programa.

GOIÁS

Sem respostas

PARÁ

Adicional de dedicação exclusiva

SANTA CATARINA

A única diferença é o pagamento da anuidade da OAB. No restante, tudo igual.

Em tese, há previsão legal de pagamento de indenização para quem é dedicação exclusiva, no entanto, não pagam na prática.

Há diferença na lei que prevê o pagamento de Dedicção Exclusiva, mas não está sendo cumprida desde 2015.

SÃO PAULO

Vencimento base

Apenas Procuradores empossados antes da CF88 podem advogar em SP. Têm carga horária e salarial reduzidas.

Não sei dizer se a redução se dá em gratificações, adicionais ou é incorporada. Temos pouquíssimos colegas na ativa nessa situação.

Hoje não podemos exercer, mas existem poucos colegas antigos que exercem, não sei dizer qual o valor de diferença.

- Há também uma diferenciação na carga de trabalho?

DIFERENÇA CARGA DE TRABALHO ENTRE EXCLUSIVOS E PLENOS							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	0,00%	80,00%	20,00%	Paraíba	0,00%	100,00%	0,00%
Alagoas	0,00%	0,00%	100,00%	Paraná	0,00%	100,00%	0,00%
Amapá	0,00%	100,00%	0,00%	Pernambuco	0,00%	100,00%	0,00%
Amazonas	0,00%	100,00%	0,00%	Piauí	0,00%	100,00%	0,00%
Bahia	8,33%	79,17%	12,50%	Rio de Janeiro	0,00%	100,00%	0,00%
Ceará	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Norte	0,00%	100,00%	0,00%
Distrito Federal	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Sul	0,00%	100,00%	0,00%
Espírito Santo	25,00%	72,50%	2,50%	Rondônia	0,00%	100,00%	0,00%
Goiás	0,00%	100,00%	0,00%	Roraima	0,00%	100,00%	0,00%
Maranhão	0,00%	77,78%	22,22%	Santa Catarina	0,00%	100,00%	0,00%
Mato Grosso	0,00%	100,00%	0,00%	São Paulo	15,38%	84,62%	0,00%
Mato Grosso do Sul	0,00%	100,00%	0,00%	Sergipe	0,00%	100,00%	0,00%
Minas Gerais	0,00%	100,00%	0,00%	Tocantins	0,00%	100,00%	0,00%
Pará	0,00%	100,00%	0,00%	GLOBAL	5,03%	91,62%	3,35%

TABELA 33 – DIFERENCIAÇÃO CARGA DE TRABALHO ENTRE PROCURADORES EXCLUSIVOS E PLENOS

- O quantitativo de processos ou demandas administrativas ou judiciais atribuídas varia de acordo com o regime de dedicação?

DIFERENÇA QUANTIDADE ATRIBUIÇÃO DE PROCESSOS ENTRE EXCLUSIVOS E PLENOS							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	0,00%	100,00%	0,00%	Paraíba	0,00%	100,00%	0,00%
Alagoas	0,00%	100,00%	0,00%	Paraná	0,00%	100,00%	0,00%
Amapá	0,00%	100,00%	0,00%	Pernambuco	0,00%	100,00%	0,00%
Amazonas	0,00%	100,00%	0,00%	Piauí	0,00%	100,00%	0,00%
Bahia	0,00%	79,17%	20,83%	Rio de Janeiro	0,00%	100,00%	0,00%
Ceará	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Norte	0,00%	100,00%	0,00%
Distrito Federal	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Sul	0,00%	100,00%	0,00%
Espírito Santo	10,00%	85,00%	5,00%	Rondônia	0,00%	100,00%	0,00%
Goiás	0,00%	100,00%	0,00%	Roraima	0,00%	100,00%	0,00%
Maranhão	0,00%	100,00%	0,00%	Santa Catarina	0,00%	100,00%	0,00%
Mato Grosso	0,00%	100,00%	0,00%	São Paulo	15,38%	76,92%	7,69%
Mato Grosso do Sul	0,00%	100,00%	0,00%	Sergipe	0,00%	100,00%	0,00%
Minas Gerais	0,00%	100,00%	0,00%	Tocantins	0,00%	100,00%	0,00%
Pará	0,00%	100,00%	0,00%	GLOBAL	2,79%	94,41%	2,79%

TABELA 34 – DIFERENÇA QUANTIDADE ATRIBUIÇÃO DE PROCESSOS ENTRE EXCLUSIVOS E PLENOS

- o Existe limitação ou alguma diferenciação da distribuição de processos para procuradores que exercem advocacia privada?

DIFERENÇA QUANTIDADE ATRIBUIÇÃO DE PROCESSOS ENTRE EXCLUSIVOS E PLENOS							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	0,00%	100,00%	0,00%	Paraíba	0,00%	100,00%	0,00%
Alagoas	0,00%	100,00%	0,00%	Paraná	0,00%	100,00%	0,00%
Amapá	0,00%	100,00%	0,00%	Pernambuco	0,00%	100,00%	0,00%
Amazonas	0,00%	100,00%	0,00%	Piauí	0,00%	100,00%	0,00%
Bahia	4,17%	79,17%	16,67%	Rio de Janeiro	0,00%	100,00%	0,00%
Ceará	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Norte	0,00%	100,00%	0,00%
Distrito Federal	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Sul	0,00%	100,00%	0,00%
Espírito Santo	7,50%	92,50%	0,00%	Rondônia	0,00%	100,00%	0,00%
Goiás	0,00%	100,00%	0,00%	Roraima	0,00%	100,00%	0,00%
Maranhão	0,00%	100,00%	0,00%	Santa Catarina	0,00%	100,00%	0,00%
Mato Grosso	0,00%	100,00%	0,00%	São Paulo	0,00%	84,62%	15,38%
Mato Grosso do Sul	0,00%	100,00%	0,00%	Sergipe	0,00%	100,00%	0,00%
Minas Gerais	0,00%	100,00%	0,00%	Tocantins	0,00%	100,00%	0,00%
Pará	0,00%	100,00%	0,00%	GLOBAL	1,68%	96,65%	1,68%

TABELA 35 – DIFERENÇA QUANTIDADE ATRIBUIÇÃO DE PROCESSOS ENTRE EXCLUSIVOS E PLENOS

Síntese Descritiva e Analítica

Os resultados revelam um cenário apenas moderadamente heterogêneo no país, marcado por diferentes regramentos, percepções e um dado central que define o perfil majoritário da categoria que é o **predomínio da exclusividade no panorama nacional**.

A nível agregado, os dados são esclarecedores: 72,38% dos procuradores pesquisados atuam de forma exclusiva para o Estado. Esta maioria expressiva destaca que a dedicação integral à função pública é a realidade predominante na carreira. Em contrapartida, 27,62% conciliam a advocacia pública com a atuação privada, configurando o exercício da advocacia plena.

Um dos achados mais relevantes para a gestão interna diz respeito ao possível impacto da advocacia plena na distribuição de trabalho. De forma majoritária e tranquilizadora, em nenhuma UF foi registrada uma percepção consensual de que há diferença na distribuição de processos ou na carga de trabalho em razão da condição de advocacia plena. A maioria dos estados não vê distinção neste aspecto.

Diversidade Normativa e Perceptiva entre os Estados:

Esses dissensos pontuais indicam que, embora não seja uma regra geral, em algumas procuradorias específicas pode haver uma cultura ou prática informal que distingue o tratamento ou a expectativa sobre procuradores exclusivos e não exclusivos. Isso merece atenção local para garantir isonomia.

As TABELAS acima apresentaram uma ampla variedade de situações normativas e de percepções sobre o tema entre as diferentes UF's.

A partir da extração e interpretação dos dados, os seguintes tópicos puderam ser configurados:

- **Vedação Expressa:** Conforme a percepção dos respondentes, apenas os estados do **Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraná** estabelecem vedação formal à advocacia plena. No Paraná, há registros de que a restrição pode variar conforme a classe ou tempo de carreira;
- As PGEs dos estados de **São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso do Sul** apresentaram, em suas amostras, **apenas procuradores na condição de exclusivos**. Isso indica uma cultura ou regramento interno que consolidou a dedicação integral;
- **Maior Proporção de Advocacia Plena:** Proporcionalmente, **Sergipe, Piauí, Rio Grande do Norte e o Distrito Federal** foram as unidades onde a incidência de procuradores que também advogam na iniciativa privada foi mais expressiva;
- **Controvérsias Normativas:** No **Amapá, Bahia, Santa Catarina e São Paulo**, os procuradores demonstraram **percepções controversas sobre as restrições ou consequências objetivas** ao exercício da advocacia plena, sugerindo que a regulamentação pode ser ambígua, pouco clara ou experimentada na prática de forma desigual;
- **Impacto Remuneratório Controverso:** Quase em todo o país não há diferença remuneratória entre as opções de dedicação. Na **Bahia** observa-se algum consenso de que os procuradores exclusivos possuem uma melhor remuneração. Em **Goiás, Espírito Santo, Santa Catarina e São Paulo**, as respostas foram controversas, não permitindo concluir sobre a existência de um benefício financeiro efetivo atrelado à exclusividade;
- **Espírito Santo, São Paulo e Bahia** há uma discordância significativa sobre a ampla neutralidade observada na **Distribuição de Processos**. Adicionalmente, procuradores do Maranhão, Acre e Alagoas acreditam que "em parte" existe uma diferença na alocação da carga. ES, SP e BA também divergem quanto à existência de diferenças na atribuição de demandas administrativas;

Os dados deste módulo permitem concluir, de forma robusta, que a advocacia pública estadual no Brasil é majoritariamente exercida com exclusividade. **O fato de que três em cada quatro procuradores dedicam sua atividade profissional integralmente ao Estado é um indicador poderoso que contradiz narrativas genéricas sobre descompromisso do serviço público.** Pelo contrário, revela um perfil de dedicação e vinculação institucional profunda por parte da esmagadora maioria da categoria e organizações públicas que se mostraram capazes de criar um ambiente propício a este nível de engajamento.

Esta exclusividade majoritária gera desdobramentos importantes, como o indicativo que a grande maioria dos procuradores estrutura sua vida profissional em torno das demandas do Estado, representando um forte argumento para a contrapartida do Estado em termos de remuneração digna, condições de trabalho adequadas e planos de carreira atraentes.

Para as equipes de gestão das Procuradorias, significa que pode contar com um quadro predominantemente integral, devendo focar em políticas de gestão que otimizem esse tempo e expertise dedicados, sem dar espaço às divisões internas invariavelmente infrutíferas.

Quesitos sobre Classe

Os próximos quesitos buscaram investigar as condições de trabalho articuladas às Classes Funcionais, concebidas como classificações internas de promoção e qualificação na Carreira dos Procuradores e Procuradoras em suas respectivas unidades no país:

- Há uma diferenciação na quantidade de trabalho atribuída ou esperada conforme a CLASSE?

DIFERENÇA QUANTIDADE DE TRABALHO CONFORME A CLASSE							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	10,00%	70,00%	20,00%	Paraíba	0,00%	100,00%	0,00%
Alagoas	0,00%	100,00%	0,00%	Paraná	0,00%	100,00%	0,00%
Amapá	0,00%	100,00%	0,00%	Pernambuco	0,00%	100,00%	0,00%
Amazonas	0,00%	100,00%	0,00%	Piauí	0,00%	100,00%	0,00%
Bahia	0,00%	100,00%	0,00%	Rio de Janeiro	0,00%	83,33%	16,67%
Ceará	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Norte	13,33%	80,00%	6,67%
Distrito Federal	0,00%	83,33%	16,67%	Rio Grande do Sul	0,00%	100,00%	0,00%
Espírito Santo	7,50%	82,50%	10,00%	Rondônia	0,00%	100,00%	0,00%
Goiás	9,38%	90,63%	0,00%	Roraima	0,00%	100,00%	0,00%
Maranhão	0,00%	100,00%	0,00%	Santa Catarina	0,00%	100,00%	0,00%
Mato Grosso	0,00%	100,00%	0,00%	São Paulo	0,00%	100,00%	0,00%
Mato Grosso do Sul	0,00%	100,00%	0,00%	Sergipe	0,00%	100,00%	0,00%
Minas Gerais	18,52%	70,37%	11,11%	Tocantins	0,00%	100,00%	0,00%
Pará	22,22%	77,78%	0,00%	GLOBAL	5,80%	88,67%	5,52%

TABELA 36 – DIFERENÇA QUANTIDADE ATRIBUIÇÃO DE TRABALHO CONFORME A CLASSE

- Há uma diferenciação na qualidade de trabalho (complexidade ou relevância estratégica) atribuída ou esperada conforme a CLASSE?

DIFERENÇA QUALIDADE DE TRABALHO CONFORME A CLASSE							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	10,00%	60,00%	30,00%	Paraíba	8,33%	66,67%	25,00%
Alagoas	0,00%	100,00%	0,00%	Paraná	0,00%	100,00%	0,00%
Amapá	0,00%	66,67%	33,33%	Pernambuco	0,00%	100,00%	0,00%
Amazonas	0,00%	100,00%	0,00%	Piauí	0,00%	100,00%	0,00%
Bahia	0,00%	100,00%	0,00%	Rio de Janeiro	0,00%	100,00%	0,00%
Ceará	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Norte	0,00%	86,67%	13,33%
Distrito Federal	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Sul	0,00%	100,00%	0,00%
Espírito Santo	15,00%	77,50%	7,50%	Rondônia	0,00%	100,00%	0,00%
Goiás	12,50%	84,38%	3,13%	Roraima	0,00%	100,00%	0,00%
Maranhão	0,00%	100,00%	0,00%	Santa Catarina	15,38%	76,92%	7,69%
Mato Grosso	14,29%	71,43%	14,29%	São Paulo	0,00%	85,71%	14,29%
Mato Grosso do Sul	0,00%	100,00%	0,00%	Sergipe	0,00%	100,00%	0,00%
Minas Gerais	18,52%	66,67%	14,81%	Tocantins	0,00%	100,00%	0,00%
Pará	0,00%	100,00%	0,00%	GLOBAL	7,18%	84,53%	8,29%

TABELA 37 – DIFERENÇA QUALIDADE ATRIBUIÇÃO DE TRABALHO CONFORME A CLASSE

- o A classe funcional do procurador influencia na distribuição de atividades especiais dentro da Procuradoria-Geral?

INFLUÊNCIA DA CLASSE PARA ATIVIDADES ESPECIAIS							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	10,00%	60,00%	30,00%	Paraíba	8,33%	75,00%	16,67%
Alagoas	0,00%	100,00%	0,00%	Paraná	0,00%	100,00%	0,00%
Amapá	0,00%	50,00%	50,00%	Pernambuco	0,00%	100,00%	0,00%
Amazonas	0,00%	100,00%	0,00%	Piauí	0,00%	100,00%	0,00%
Bahia	8,33%	75,00%	16,67%	Rio de Janeiro	0,00%	100,00%	0,00%
Ceará	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Norte	20,00%	66,67%	13,33%
Distrito Federal	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Sul	0,00%	100,00%	0,00%
Espírito Santo	12,50%	77,50%	10,00%	Rondônia	0,00%	100,00%	0,00%
Goiás	12,50%	84,38%	3,13%	Roraima	0,00%	100,00%	0,00%
Maranhão	11,11%	66,67%	22,22%	Santa Catarina	7,69%	76,92%	15,38%
Mato Grosso	14,29%	78,57%	7,14%	São Paulo	0,00%	85,71%	14,29%
Mato Grosso do Sul	12,50%	81,25%	6,25%	Sergipe	0,00%	77,78%	22,22%
Minas Gerais	11,11%	70,37%	18,52%	Tocantins	0,00%	100,00%	0,00%
Pará	22,22%	55,56%	22,22%	GLOBAL	9,39%	76,56%	11,05%

TABELA 38 – INFLUÊNCIA DA CLASSE PARA ATIVIDADES ESPECIAIS

- o Existem regras formais sobre essa distribuição de atividades ou ela ocorre de modo subjetivo conforme lideranças, dependendo da organização interna da Procuradoria-Geral?

REGRAS FORMAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE ATIVIDADES							
UF	SIM	NÃO	EM PARTE	UF	SIM	NÃO	EM PARTE
Acre	30,00%	30,00%	40,00%	Paraíba	8,33%	41,67%	50,00%
Alagoas	33,33%	44,44%	22,22%	Paraná	46,67%	33,33%	20,00%
Amapá	16,67%	33,33%	50,00%	Pernambuco	40,00%	30,00%	30,00%
Amazonas	26,32%	57,89%	15,79%	Piauí	25,00%	25,00%	50,00%
Bahia	4,17%	45,83%	50,00%	Rio de Janeiro	8,33%	58,33%	33,33%
Ceará	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Norte	13,33%	73,33%	13,33%
Distrito Federal	0,00%	100,00%	0,00%	Rio Grande do Sul	33,33%	50,00%	16,67%
Espírito Santo	38,46%	35,90%	25,64%	Rondônia	0,00%	66,67%	33,33%
Goiás	21,88%	56,25%	21,88%	Roraima	53,85%	15,38%	30,77%
Maranhão	33,33%	55,56%	11,11%	Santa Catarina	7,69%	61,54%	30,77%
Mato Grosso	28,57%	57,14%	14,29%	São Paulo	21,43%	35,71%	42,86%
Mato Grosso do Sul	18,75%	62,50%	18,75%	Sergipe	55,56%	44,44%	0,00%
Minas Gerais	14,81%	40,74%	44,44%	Tocantins	25,00%	25,00%	50,00%
Pará	55,56%	33,33%	11,11%	GLOBAL	25,35%	45,96%	28,09%

TABELA 39 – EXISTÊNCIA DE REGRAS FORMAIS PARA DISTRIBUIÇÃO DE ATIVIDADES

Síntese Descritiva e Analítica

A investigação sobre a articulação entre as Classes Funcionais – estratificações internas de promoção e qualificação na carreira – e as condições concretas de trabalho revela um cenário predominantemente isonômico na percepção geral, mas com sinais significativos de subjetividade e disparidades locais que merecem atenção. Os atuais critérios de atribuição e qualificação por Classes não gera desigualdades grosseiras na carga de trabalho, mas a gestão do reconhecimento e do desenvolvimento profissional associado a elas precisa de maior formalização e transparência para consolidar um ambiente plenamente meritocrático e equânime na Carreira.

De forma destacada, a grande maioria dos procuradores não percebe distinções baseadas na Classe funcional nos aspectos fundamentais da alocação laboral investigados. Para a ampla maioria (88,67%) não há diferenciação na quantidade de trabalho atribuída ou esperada conforme a Classe. Para apenas 11% existe alguma distinção ("Sim" ou "Em parte"). Quanto a qualidade e complexidade do trabalho um padrão similar se repete, com 84,53% entendendo que não há diferenciação na relevância estratégica das tarefas em razão da classe. Apenas 15% percebem alguma influência neste ponto.

Estes dados são positivos, indicando que, no âmbito nacional, as classes funcionais não são usadas como critério para distribuir carga excessiva ou "poupar" procuradores mais seniores ou juniores. A isonomia quantitativa e qualitativa básica parece ser a regra geral percebida.

Ao se tratar da distribuição de atividades especiais (como comissões, grupos de trabalho, processos de amplo interesse público e assessoramentos específicos), a percepção de influência da classe funcional aumenta, ainda que a perspectiva horizontal e democrática permaneça majoritária. Além disso, este foi o quesito de maior dispersão territorial, com 15 estados listados com percepções divergentes. Isso sugere que a gestão de atividades especiais é um campo onde as culturas organizacionais locais variam drasticamente. Em algumas procuradorias, a classe pode ser um critério formal ou informal importante; em outras, não.

Quando perguntados se existem regras formais sobre essa distribuição, as respostas se fragmentam. Apenas 25,35% confirmam a existência de regras. Uma pluralidade de 45,96% acredita que não há formalização, enquanto 28,09% veem uma situação mista ("Em parte"). Isso sugere uma compreensão de uma das raízes que é a oposição entre a subjetividade dos líderes e a existência de Regras Formais de encaminhamento das demandas de trabalho.

Os dados indicam um sistema que funciona com isonomia básica garantida, mas com oportunidades de desenvolvimento profissional (atividades especiais) potencialmente desiguais e pouco transparentes. A ampla discricionariedade e a falta de formalização podem levar a clima de favorecimentos ou preterimentos baseados em critérios não técnicos, provocando a frustração de procuradores igualmente qualificados que não acessam certas atividades gerando, muitas vezes, a perda de talentos preparados para o desempenho de funções estratégicas.



SÍNTESE DO MÓDULO **Gente & Gestão**

Consolidação dos Resultados:

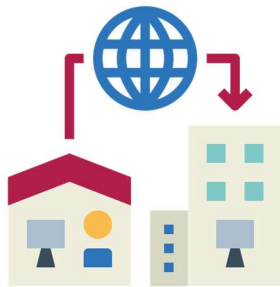
- Entre os que conseguiram avaliar as novas tecnologias de gestão (81,5%), a percepção é positiva, porém comedida (média 7,75). As ferramentas são vistas como úteis, mas insuficientes para gerar uma transformação significativa nos padrões de serviço. **A tecnologia de gestão não é percebida como um vetor de mudança forte;**
- Cultura de Compliance Frágil: Os demais pilares de uma governança digital robusta – como gestão de riscos (12,95%), conformidade normativa (12,95%) e integridade (21,2%) – recebem atenção marginal. **A visão predominante é reativa (evitar vazamentos), não proativa (construir sistemas íntegros);**
- **Predomínio da Automação Administrativa:** As ferramentas mais disponíveis são as de classificação de demandas (51,8%) e elaboração de minutas (38,3%). Ou seja, foco em ganhos de eficiência em tarefas repetitivas e de organização;
- **Déficit Crítico de Ferramentas Analíticas:** Há uma escassez dramática de tecnologias que amplifiquem a capacidade jurídica analítica:
 - Análise de decisões judiciais (jurimetria/IA): apenas 12,1%
 - Análise e agrupamento de documentos: 21,2%
 - Ferramentas para solução adequada de conflitos: 20,4%
- O parque tecnológico disponível está em um **estágio inicial de automação de processos**, não de **transformação digital inteligente**. Ele ajuda a "**fazer mais do mesmo, mais rápido**", mas não a "**fazer melhor, com mais insight e estratégia**";
- Esta lacuna entre a sofisticação do profissional e a simplicidade das ferramentas é uma fonte de frustração e explica a sensação de **defasagem frente ao Judiciário;**
- A maioria (**67,5%**) não sente temor de retaliação ao se manifestar com autonomia. No entanto, **32,5%** vivem em um ambiente de insegurança (**12,95%** com temor claro e **19,56%** com temor parcial). O contencioso apresenta o maior índice de temor explícito (14,64%), alinhando-se ao seu cenário de maior pressão e vulnerabilidade;
- **Mulheres** reportam ligeiramente mais insegurança (mais respostas "Em parte" e "Sim"), sugerindo dinâmicas de gênero que ampliam a percepção de risco;

ADVOCACIA PLENA:

- **Panorama Nacional:** A franca maioria dos procuradores (**72,38%**) atua de forma **exclusiva para o Estado**. Apenas **27,62%** exercem a advocacia plena (conciliação com a iniciativa privada);
- **Diversidade Normativa:** Há um mosaico de regras estaduais, com vedação expressa em poucos estados e expressiva variação na percepção das normas e dos benefícios (como diferenciação remuneratória) nos demais;
- De forma majoritária e positiva, **não há percepção consensual de que a advocacia plena cause desigualdade na distribuição da carga de trabalho**. Contudo, dissensos pontuais em unidades da federação indicam que **práticas locais podem gerar tratamento diferenciado**;
- **Achado Nuclear:** O dado de que **3 em cada 4 procuradores são exclusivos** é um **poderoso indicador de dedicação institucional** e um capital humano integralmente voltado ao Estado, servindo como forte argumento para políticas de valorização da Carreira;

CLASSES FUNCIONAIS: Isonomia na Carga, Subjetividade no Reconhecimento

- **Isonomia na Atribuição Básica:** Há consenso majoritário (~**85-89%**) de que **não há diferenciação** na **quantidade** ou **complexidade/qualidade** do trabalho atribuído com base na classe funcional. A progressão na carreira não significa, em tese, alívio ou aumento injusto da carga;
- **Desigualdade nas Oportunidades de Destaque:** A influência da classe se torna mais perceptível na distribuição de **atividades especiais**. Aqui, **20% já percebem influência** ("Sim" ou "Em parte"), e a dispersão entre os estados é a maior, indicando **práticas locais muito variadas**;
- **Falta de Formalização:** A fragmentação das respostas se explica pela **ausência de regras formais claras e universalizadas**. Enquanto **45,96%** acreditam não haver regras, **25,35%** confirmam sua existência. A distribuição é, portanto, largamente **discricionária e subjetiva**, dependendo de lideranças e da cultura de cada Procuradoria-Geral;
- O sistema garante **igualdade na base** (o trabalho do dia a dia), mas falha em assegurar **transparência e critérios objetivos no topo** (atribuição de atividades que conferem visibilidade e desenvolvimento). Isso pode levar a percepções de injustiça e favorecimento, esvaziando parte do mérito da progressão por Classe;
- Assim, se por um lado **a estrutura formal da carreira (exclusividade e classes) aponta para profissionalismo e isonomia**, a cultura organizacional e as práticas de gestão locais introduzem elementos de insegurança e arbitrariedade que podem corroer o moral, a equidade e, em última instância, a própria qualidade da assessoria jurídica prestada ao Estado;
- A **padronização de boas práticas de governança e transparência** emerge como um desafio central para a consolidação de uma Carreira forte e unificada em todo o país.



RESULTADOS Trabalho Remoto

- Como está realizando seu trabalho neste exato momento?

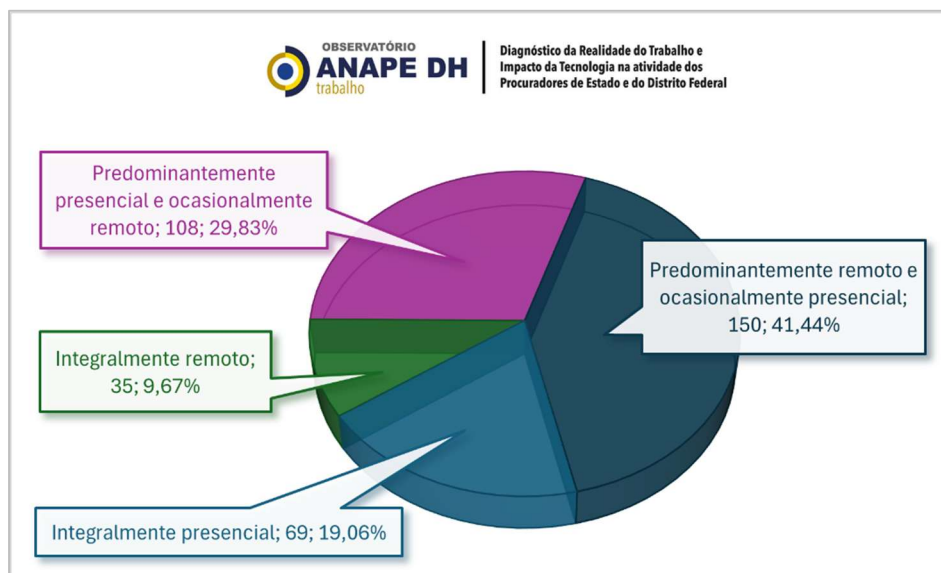


GRÁFICO 28 – MODO ATUAL DE REALIZAÇÃO DO TRABALHO ENTRE PROCURADORES

A investigação sobre o modo como o trabalho é realizado no momento da pesquisa revela uma transformação profunda no mundo do trabalho e consolidada nos modelos de atuação dos procuradores. Os dados apontam para **o fim do paradigma estritamente presencial e a ascensão de um modelo híbrido como nova norma**, com implicações significativas para a gestão, a infraestrutura e a própria cultura organizacional das Procuradorias-Generais.

A distribuição das respostas desenha um cenário claramente **pós-pandêmico e adaptado**:

- **Modelo Minoritário:** O trabalho **integralmente presencial (19,06%)** e o **integralmente remoto (9,67%)** representam, juntos, menos de **30%** da força de trabalho. Estes são os extremos, adotados por uma minoria de procuradores e PGEs;
- **A Nova Maioria Híbrida:** A esmagadora maioria, **71,27%** dos procuradores, opera em **regimes híbridos**. Este dado é a evidência mais clara de uma reconhecida mudança estrutural;

- **Predominantemente Remoto (41,44%):** Esta é a modalidade **mais frequente**, indicando que para uma pluralidade significativa de procuradores, o escritório físico deixou de ser o **lócus** principal da atividade. O presencial é acessório, para reuniões, assinaturas ou atividades específicas;
- **Predominantemente Presencial (29,83%):** Um contingente também expressivo mantém o presencial como base, mas incorpora a possibilidade do remoto para situações pontuais.

O trabalho remoto ou híbrido, se bem gerido, pode ser um instrumento crucial para devolver tempo e autonomia aos procuradores. Ele potencialmente elimina deslocamentos, permite maior flexibilidade na organização da jornada e pode contribuir para um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional – uma das demandas mais urgentes (44% apontaram "tempo para vida pessoal" como fator de melhoria).

A consolidação do modelo híbrido torna a demanda por recursos tecnológicos ainda mais premente e não negociável. A prioridade dada a "Melhorias nos Sistemas e Aplicativos" (59%) e "Recursos Tecnológicos Disponíveis" (61%) ganha contornos de urgência operacional. Um procurador remoto com sistemas lentos, inseguros ou incompatíveis está, na prática, impedido de trabalhar. A infraestrutura tecnológica deixa de ser um suporte e passa a ser a própria via de acesso ao trabalho.

No entanto, seu risco é borrar ainda mais os limites e potencializar a invasão do tempo privado, exigindo políticas claras de direito à desconexão. Para este grupo, a experiência de trabalho é totalmente mediada por tecnologia, com todos os riscos (isolamento, **blurring**³) e benefícios (flexibilidade, ausência de deslocamento) que isso acarreta. O modelo híbrido exige uma reinvenção da gestão. Como avaliar produtividade, garantir comunicação efetiva, fomentar o "Espírito de Equipe e Harmonia" (27,5%) e a "Cooperação entre Procuradores" (30,3%) em um ambiente disperso? A demanda por transparência e comunicação (30,3%) se torna técnica e culturalmente mais complexa. O risco de criar "ilhas" de trabalho e perder a sinergia coletiva é real.

Do outro lado, observa-se um núcleo presencial sustentado composto por um terço (48,89%) de procuradores que permanecem no modelo que tende ao tradicional e presencial. O desafio estratégico que se coloca para as Procuradorias e para a ANAPE é como gerir esta nova realidade. O investimento massivo na infraestrutura tecnológica (**hardware, software, segurança digital**) se torna prioridade absoluta. Assim como desenvolver protocolos e normativos claros sobre direitos, deveres e boas práticas no trabalho híbrido, protegendo o tempo de descanso e a ampla conexão dos procuradores com as diversas dimensões da vida.

Presencial ou virtual, fato que se faz necessário a reinvenção as práticas de gestão e integração das pessoas, criando espaços virtuais e presenciais que fortaleçam a coesão da equipe, a transparência e a identidade institucional. Em síntese, a hibridização é a materialização no espaço do trabalho das outras transformações demandadas: necessidade de tecnologia, busca por eficiência e valorização do tempo pessoal. Geri-la com visão estratégica é fundamental para construir uma advocacia pública moderna, atrativa e eficaz.

³ Blurring (ou turvamento, desfoco em português) refere-se ao desaparecimento ou à significativa redução dos limites claros que tradicionalmente separavam diferentes esferas da vida, principalmente a fronteira entre trabalho e vida pessoal e familiar (CHAGAS, 2016).

Com relação ao trabalho remoto ou home-office:

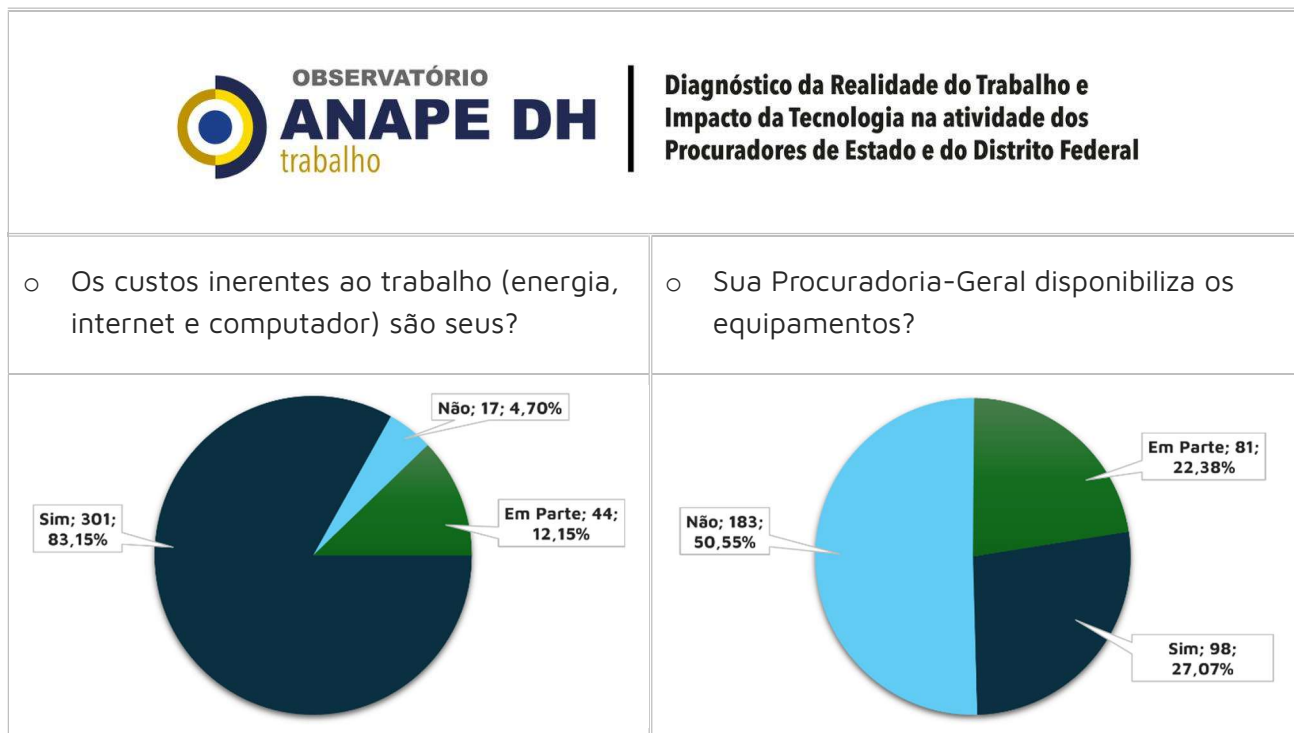


GRÁFICO 29 – PROCURADOR CUSTEIA TRABALHO REMOTO

GRÁFICO 30 – PGE OU PGDF DISPONIBILIZA EQUIPAMENTOS

Como esperado, os dados sobre quem assume os custos operacionais do trabalho remoto revelam um subsídio pessoal e invisível fornecido pela categoria ao Estado. Não que este achado adicione uma camada crítica de precarização à já complexa equação das condições de trabalho, mas aponta para uma inversão de ônus onde a instituição efetivamente promove um desconto indireto em sua remuneração.

Ainda assim, 12,15% dividem esses custos com a instituição, indicando situações em que talvez algum equipamento seja fornecido, mas os custos recorrentes de operação recaiam sobre o procurador. Apenas 4,70% têm todos esses custos cobertos pela Procuradoria, revelando que a prática (ou dever?) de fornecer uma estrutura completa de trabalho remoto é raríssima.

Em paralelo, apenas 27,07% dos procuradores estão em unidades onde a instituição cumpre seu papel básico de fornecer os equipamentos. Este percentual, inferior a um terço, mostra que a prática adequada é, na verdade, a minoria. A dependência de equipamentos pessoais e conexões domésticas representa um risco operacional e de segurança da informação para o Estado. A falta de padronização e controle sobre a infraestrutura utilizada pode facilitar vazamentos de dados e gerar inconsistências tecnológicas, além de deixar o serviço vulnerável a instabilidade e falhas de uma conexão doméstica e dependente da capacidade tecnológica dos equipamentos adquiridos pelos procuradores.

Este resultado está em choque direto com a principal demanda da categoria por "Recursos Tecnológicos Disponíveis" (60,61%) e "Melhorias nos Sistemas e Aplicativos" (59,23%), corroendo a noção de uma Carreira nacional unificada com instrumentos e padrões de trabalho garantidos e eficazes.

- Sua Procuradoria-Geral oferece equipe de Suporte?

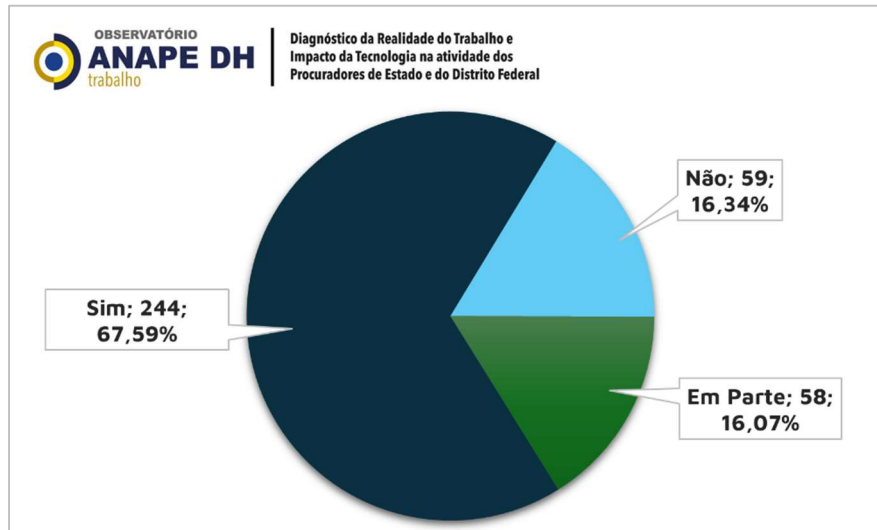


GRÁFICO 31 – DISPONIBILIDADE DE EQUIPE DE SUPORTE

Os dados sobre a oferta de equipe de suporte pela Procuradoria-Geral apresentam um contraste significativo com os achados anteriores sobre equipamentos e custos. Aqui, encontramos um indicador positivamente atípico, sugerindo que o suporte técnico-administrativo é uma das áreas onde a maioria das PGEs ou a PGDF cumpre um papel mínimo de estruturação. No entanto, mesmo este dado positivo precisa ser lido com cautela e dentro do contexto geral de incertezas ou desafios.

67,59% dos procuradores afirmam que sua Procuradoria-Geral oferece uma equipe de suporte. Este é um percentual majoritário e expressivo, indicando que a existência de um setor de TI, administrativo ou de apoio técnico é uma realidade consolidada na maioria das unidades. Apenas 16,34% reportam a completa ausência de uma equipe de suporte ("Não"). Este é um grupo crítico que opera em um ambiente de total desassistência técnica.

A equipe de suporte institucional não redige minutas, não organiza eventuais documentos físicos, não faz a triagem inicial de prazos ou a formatação de petições. Essas são as tarefas que sobrecarregam o procurador na ausência de um assistente pessoal. Portanto, este suporte, ainda que positivo, não ataca a raiz do problema da sobrecarga de trabalho identificada.

O suporte técnico assim dimensionado fica limitado a resolver problemas de hardware, software ou conexões e permissões de acesso a redes em equipamentos pessoais e heterogêneos, uma missão intrincada e muitas vezes ineficiente. A equipe de suporte opera, portanto, em um cenário adverso, tentando apagar incêndios em uma infraestrutura que deveria contemplar melhor a inteligência da informação.

- o A interação social ou organizacional é observada ou estimulada para os que estão em teletrabalho ou home-office.

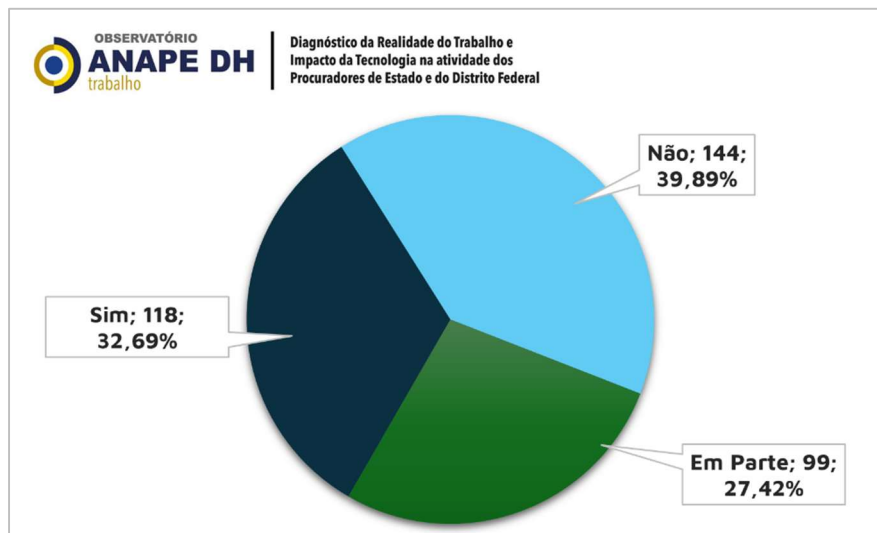


GRÁFICO 32 – ESTÍMULO DA INTERAÇÃO SOCIAL PARA QUEM ATUA NO TRABALHO REMOTO

Os dados sobre a observação ou estímulo à interação social e organizacional para procuradores em regime de teletrabalho revelam um grave déficit de gestão das relações humanas e da cultura institucional no ambiente digital. A maioria das Procuradorias-Gerais está negligenciando um aspecto fundamental para a saúde organizacional e a eficácia coletiva no modelo híbrido, criando um ambiente propício ao isolamento e à fragmentação das equipes.

A distribuição das respostas aponta para uma falha sistêmica na adaptação da gestão de pessoas ao novo modelo de trabalho. Observa-se que quase 40% dos procuradores (dois entre cinco) respondem categoricamente que não há qualquer observação ou estímulo à interação social ou organizacional para quem está em teletrabalho. Para este perfil, o trabalho remoto significa isolamento puro, com a instituição se limitando a acompanhar as entregas sem se preocupar com o vínculo e o ambiente que os produz.

Outros 27,42% vivem uma realidade de "Em parte", onde iniciativas são esporádicas, setorizadas ou ineficazes. A interação não é uma política, mas um evento circunstancial. Ao final, apenas 32,69% estão em unidades onde a interação é ativamente observada ou estimulada. Este percentual, inferior a um terço, demonstra que a prática de integração de procuradores em ambientes híbridos é uma raridade.

Visivelmente, trata-se de um cenário de agravamento dos Riscos Psicossociais. O isolamento no trabalho é um fator de risco conhecido para ansiedade, depressão e burnout. Em um cenário já marcado por sobrecarga extrema (61,98% se sentem bastante sobrecarregados) e invasão do tempo pessoal (80% com vida pessoal prejudicada), a falta de interação priva o procurador de um amortecedor social crucial, agravando o desgaste da sua Saúde Mental.

- Há frequência de encontros e outras reuniões internas?

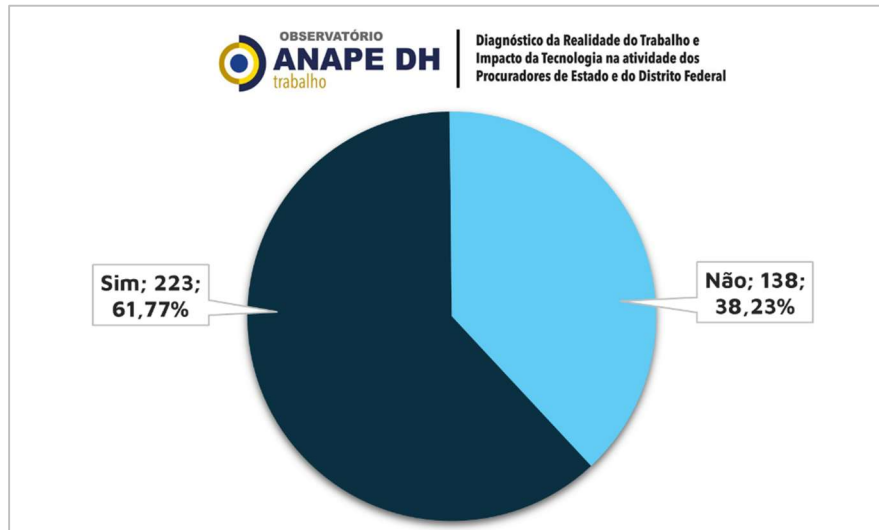


GRÁFICO 33 – FREQUÊNCIA DE ENCONTROS E REUNIÕES (REMOTO OU PRESENCIAL)

Os dados sobre a frequência de encontros e reuniões internas revelam uma aparente contradição com o achado anterior sobre a interação social. Enquanto a interação orgânica e social é negligenciada (apenas 32,69% a têm estimulada), **os encontros formais e estruturados são uma realidade para a maioria (61,77%)**. Esta dicotomia aponta para um **modelo de gestão que privilegia a transmissão vertical de informações e o controle, em detrimento da construção horizontal de relações e de um ambiente psicologicamente seguro**.

O dado de que 61,77% dos procuradores relatam encontros e reuniões frequentes indica uma estrutura mínima de comunicação formal. No entanto, este dado deve ser interpretado com cautela e à luz do contexto geral. A pergunta não distingue o propósito desses encontros, que podem ser Transacionais, no sentido do repasse de tarefas, cobrança de prioridades e alinhamento de diretrizes operacionais; Informacionais, para comunicar decisões tomadas pela gestão; ou para debate genuíno, tomada de decisão coletiva e construção de equipe. Os depoimentos qualitativos e a baixa percepção de participação na gestão (33% a demandam como fator de melhoria) sugerem que os dois primeiros tipos predominam.

A coexistência de muitas reuniões (61,77%) com pouca interação social estimulada (32,69%) pode assumir contornos de ser o cerne do problema. Indica que as PGEs vêm valorizando a presença física ou virtual em eventos formais, mas não investindo na qualidade relacional desses momentos. As reuniões são um ritual de trabalho, não um ritual de comunidade. O procurador pode estar "presente" em muitas reuniões, mas permanecer isolado e desconectado de seus pares e gestores em um nível humano e de confiança.

Por fim, uma alta frequência de reuniões malconduzidas ou de baixo valor agregado é, por si só, uma fonte de ineficiência e sobrecarga. Elas roubam tempo que poderia ser dedicado à atividade-fim (analisar processos, redigir pareceres), contribuindo para a extensão da jornada. **É a sobrecarga burocrática da interação.**

Se positivo, assinale o formato desses encontros:

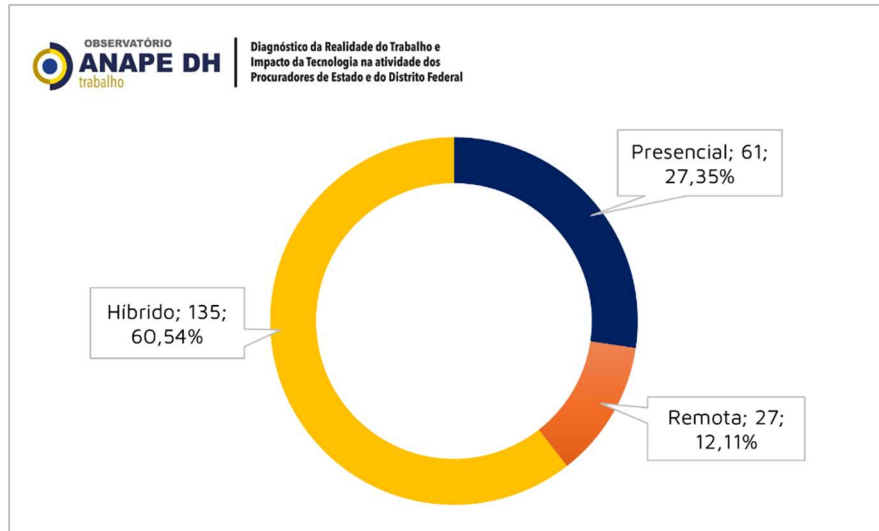


GRÁFICO 34 – FORMATO MAIS PRODUTIVO DE ENCONTROS E REUNIÕES

Os dados sobre o formato dos encontros e reuniões internas fornecem uma peça final crucial para compreender como a comunicação organizacional está se adaptando – ou não – ao novo paradigma do mundo do trabalho. A distribuição é uma fotografia nítida de uma transição em curso, onde o modelo híbrido emerge não apenas como a forma de trabalho individual predominante, mas também como o principal canal para a comunicação coletiva e a gestão.

Hegemonia do Formato Híbrido

Observa-se que 60,54% dos encontros frequentes são realizados em formato híbrido. Este não é um dado marginal, mas é a maioria absoluta e demonstra uma adaptação pragmática das Procuradorias. O formato híbrido permite que procuradores em trabalho remoto, presencial ou em outras localidades participem simultaneamente, tornando-se a ferramenta por excelência para manter a unidade da equipe em um ambiente de trabalho fisicamente transformado.

Mesmo assim, 27,35% dos encontros são inteiramente presenciais. Este formato, que antes era a regra absoluta, agora se restringe a menos de um terço das situações. Ele provavelmente vem sendo reservado para reuniões que demandam confidencialidade, dinâmicas jurídicas complexas ou quando a presença física é um valor simbólico importante, como no caso dos encontros obrigatórios, permanentes, fixados exatamente com este objetivo: provocar em um mínimo de frequência o encontro entre todos.

A boa notícia é o papel subsidiário do “Totalmente Remoto”, já que 100% remoto representa apenas 12,11% dos encontros sinalizados. Provavelmente, assume um formato útil para comunicações rápidas, lidar com equipes com bom desempenho ou para inclusão de participantes externos, mas não é o meio principal.

- o Considerando a seguinte escala, que varia entre o trabalho presencial (na sede da Procuradoria-Geral) e o trabalho remoto (home office, coworking etc.), em qual ponto dessa escala você acredita que sua produtividade como Procurador(a) é maior?

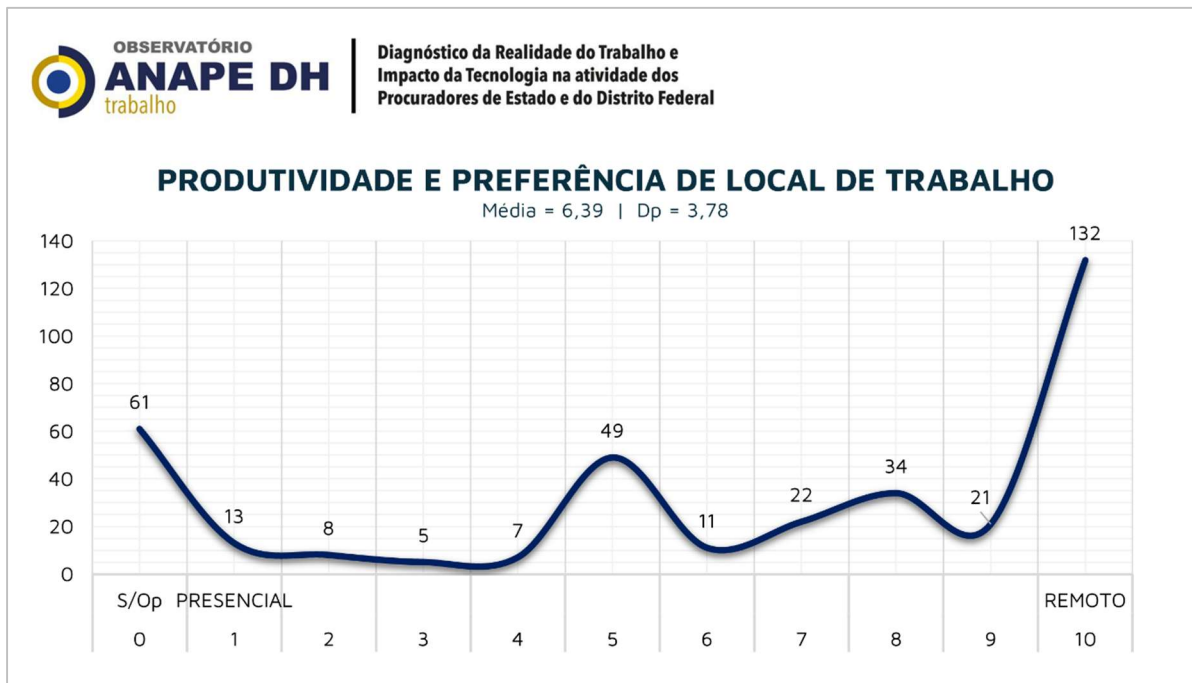


GRÁFICO 35 – PREFERÊNCIA DE LOCAL DE TRABALHO E PRODUTIVIDADE

O resultado sobre o local onde os procuradores percebem ter maior produtividade oferece uma visão crucial sobre a efetividade dos modelos de trabalho do ponto de vista do principal ator: o profissional que executa a tarefa. A média situada em 6,39 em uma escala de 0 (totalmente presencial) a 10 (totalmente remoto) **aponta, de forma clara, que a maior produtividade está associada a modelos que privilegiam a flexibilidade e o trabalho remoto, ainda que não de forma absoluta.**

A alta dispersão (Dp = 3,78), no entanto, revela que não há um consenso único, mas sim **diferentes perfis de produtividade dentro da categoria.** No conjunto, os procuradores não associam sua máxima produtividade ao ambiente tradicional da sede da PGE ou PGDF. O modelo rígido e integralmente presencial é percebido como disperso para a realização do trabalho intelectual complexo que caracteriza a função. Provavelmente, a valorização do **Controle sobre o Ambiente**, perceptível na tendência das escolhas na direção do polo remoto, sugere que fatores como a redução de interrupções não planejadas, a possibilidade de um ambiente de trabalho personalizado (em termos de ergonomia, silêncio, organização) e, sobretudo, **a eliminação do tempo e estresse dos deslocamentos casa – trabalho** são percebidos como catalisadores de uma performance mais focada e eficiente.

A média não está próxima de 10, o que mostra que o remoto puro também não é a solução universal. Muitos procuradores percebem que sua produtividade máxima está em um ponto de equilíbrio, possivelmente no **modelo híbrido, onde podem alternar períodos de foco profundo no remoto com momentos de colaboração intensa**, acesso a documentos físicos ou reuniões estratégicas no presencial.



SÍNTESE DO MÓDULO

Trabalho Remoto

Consolidação dos Resultados:

- Os **achados** revelam uma transformação profunda e consolidada, mas marcada por contradições e déficits estruturais que impedem a realização plena do potencial do novo modelo;
- Os procuradores estão sinalizando, com clareza, que **sua expertise é melhor aproveitada em um modelo flexível**, com forte componente de trabalho remoto;
- **A maioria (71,3%) atua em regimes híbridos**, sendo o predominantemente remoto (41,4%) o mais frequente. Esta lógica se estende à comunicação interna. Os encontros e reuniões também são majoritariamente realizados em formato híbrido (60,5%);
- A chave para maximizar a produtividade parece ser dar ao procurador **autonomia para escolher o ambiente** que mais lhe convém, dentro de um marco estratégico híbrido. Microgerenciamento e rigidez de local são vistos como entraves;
- 83,2% dos procuradores em regime remoto/híbrido arcam com **seus próprios custos de energia, internet e computador**. 50,6% afirmam que sua Procuradoria não disponibiliza equipamentos;
- As reuniões são rituais formais de transação, não espaços de construção de comunidade. Esta falta de gestão das relações no ambiente disperso é um **Risco Psicossocial** e fator de agravamento do **isolamento, do estresse e da perda de coesão da equipe**, comprometendo a saúde ocupacional e a cooperação;
- Os resultados desenham um cenário de transição tecnológica e logística incompleta. A categoria, **de forma pragmática e majoritária, já adotou e consolidou o modelo híbrido de trabalho** e de comunicação, percebendo nele um potencial superior de produtividade e equilíbrio;
- Há, portanto, **um descompasso entre a prática dos procuradores e o suporte da instituição**. A produtividade potencial do híbrido (média 6,39) está sendo sufocada pela precariedade da infraestrutura e pelo abandono relacional.



RESULTADOS

TechnoStress Questionnaire

Technostress é um problema provocado por estímulos tecnológicos, onde gera sentimentos de incapacidade nos usuários ao utilizar essas tecnologias modernas e mutáveis (Duarte, Motoki, Mainardes, 2018). O inventário estruturado de pesquisa sobre o Technostress proposto por Ragu Nathan et al. (2008) é um meio eficaz para avaliar a influência do estresse vinculado aos usos e significados da tecnologia sobre satisfação, sobrecarga no trabalho e comprometimento profissional. Trata-se de um instrumento capaz de fornecer informações que permitem fazer inferências sobre as percepções e o tipo de comportamentos demandados aos procuradores pelo uso das tecnologias de informação em sua vida profissional.

Tarafdar, Ragu-Nathan e Ragu-Nathan (2007, 2008 apud Duarte, Motoki & Mainardes, 2018), propuseram um modelo teórico com cinco fatores do technostress: tecnosobrecarga (pressão para trabalhar mais rápido), tecnoinvasão (fusão de vida pessoal e profissional), tecnocomplexidade (sentimento de inadequação frente à tecnologia), tecnoinsegurança (temor de perder o emprego devido a mudanças tecnológicas) e tecnoincerteza (conhecimento se torna obsoleto diante de constantes mudanças).

A TABELA 40 abaixo apresenta os cinco fatores do Technostress com suas descrições e o que cada fator provoca no psiquismo e comportamento dos utilizadores da Tecnologia.

FATORES DO TECHNOSTRESS	DESCRIÇÃO	CONSEQUÊNCIAS
TECNOSOBRECARGA (TS)	Descreve situações em que os usuários de TI são submetidos a trabalhar mais e mais rápido para realizar mais atividades utilizando um tempo menor.	Ansiedade e Tensão constantes
TECNOINVASÃO (TINV)	Os utilizadores de TI estão submetidos a situações que acreditam estar conectados a todo o momento, causando indefinição entre o contexto pessoal e profissional.	Frustração e Estresse
TECNOCOMPLEXIDADE (TC)	Está associada à percepção de seus usuários em relação a suas habilidades, os quais sentem que são inadequados quando comparados com outros.	Estresse
TECNOINSEGURANÇA (TINS)	Surge de situações em que os usuários da TI sentem seu emprego ameaçado e medo de serem substituídos por colegas que possuem uma melhor compreensão e desempenho ao lidar com a tecnologia.	Tensão e Estresse
TECNOINCERTEZA (TINC)	Os utilizadores da tecnologia sentem instabilidade devido às rápidas mudanças que ocorrem por conta da modernização e Transformações tecnológicas, ou seja, para esses profissionais o seu conhecimento está tornando-se obsoleto.	Frustração e Ansiedade

TABELA 40 – DESCRIÇÃO DOS FATORES CRIADORES DO TECHNOSTRESS (ADAPTADO DE DUARTE, MOTOKI, MAINARDES, 2018).

Nível I – Satisfação no Trabalho

Além dos quesitos de TechnoStress adiante apresentado, o módulo se inicia com a aplicação de seis quesitos que investigam percepções que sintetizam a satisfação global de cada respondente com o trabalho de Procurador de Estado ou do DF. Começaremos com a análise dessas questões globais de satisfação:

- o Eu encontro alegria real no meu trabalho.



GRÁFICO 36 – NÍVEIS DE ALEGRIA REAL NO TRABALHO ENTRE PROCURADORES

Percepção de prazer e realização intrínseca no trabalho

Esta é uma pergunta fundamental que mede a síntese do bem-estar e engajamento, apresentando um indicador sobre o sentido e a motivação que os procuradores encontram em seu trabalho. A afirmação "Eu encontro alegria real no meu trabalho" busca aferir a dimensão emocional positiva e intrínseca da experiência laboral, indo além da satisfação geral ou das condições objetivas.

O resultado global (6,73) situa-se em um patamar moderadamente positivo, indicando que a maioria dos procuradores encontra um senso de prazer e realização em sua função, mas este sentimento está longe de ser intenso ou unânime. O desvio-padrão de 3,05 confirma uma variação significativa nas experiências individuais.

A média 6,73 sugere que, apesar dos inúmeros desafios estruturais documentados (sobrecarga, falta de apoio, condições precárias), **a missão e a atividade jurídica em si ainda ressoam de forma positiva com uma parcela importante dos procuradores**. Este dado é um capital psicológico e motivacional crucial para a categoria. No entanto, estar abaixo de 7 também sinaliza que há barreiras substanciais que impedem que essa alegria seja mais plena e generalizada.

ANÁLISE POR PERFIS

A desagregação por perfis revela diferenças consistentes com os resultados anteriormente apresentados na pesquisa, formando um gradiente claro de satisfação e compreensão da realidade laboral:

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,73
SEXO MASCULINO	195	6,70
SEXO FEMININO	168	6,77
CONSULTIVO	94	6,96
CONTENCIOSO	239	6,56
GESTÃO	30	7,40

TABELA 41 – AVALIAÇÃO DA ALEGRIA REAL NO TRABALHO POR PERFIS

Quanto ao Sexo, a diferença entre homens (6,70) e mulheres (6,77) é insignificante, indicando que a percepção de alegria intrínseca no trabalho não é marcada pela variável de gênero de forma relevante. Ambos os grupos compartilham um nível similar de realização positiva moderada.

Quanto à área de atuação, procuradores que atuam na Gestão mantêm a posição de melhor avaliação (7,40). Muito provavelmente, a maior proximidade com os gestores, liberdade para tomada de decisão, autonomia e visão estratégica parece proporcionar um sentimento de realização e impacto mais acentuado. O trabalho no Consultivo, focado em prevenir conflitos e assessorar políticas, posiciona-se acima da média global, provavelmente fundamentada na sensação de contribuição proativa e valor intelectual que sustenta a alegria no trabalho, mesmo com seus próprios desafios.

Já os procuradores que atuam no Contencioso, apresentam a menor média entre os grupos, inclusive ficando abaixo da média geral. Este resultado é coerente com tudo quanto já apurado e muito preocupante. A área que concentra a maior sobrecarga, piores condições e menor suporte é justamente aquela onde a "alegria real" é mais escassa. O trabalho no Contencioso, muitas vezes massificado e repetitivo, sob pressão extrema e com ferramentas deficientes, parece erodir o aspecto prazeroso e realizador da função. É um forte indício de desgaste do engajamento emocional no núcleo operacional das PGEs ou PGDF.

A nota de alegria (6,73) é notavelmente menor que a nota de "gosto" pela Carreira (8,46) analisada anteriormente. Isso sugere que os procuradores diferenciam o apreço pela profissão da experiência emocional diária. Eles podem amar a carreira que escolheram, mas a vivência cotidiana sob más condições reduz significativamente a alegria que dela derivam. A "alegria real no trabalho" funciona como um termômetro sensível da qualidade do ambiente laboral. O fato de ela ser apenas moderada, e particularmente baixa no contencioso, é um alerta vermelho sobre a sustentabilidade emocional da carreira.

Em síntese, o desempenho da profissão ainda alimenta a alma dos procuradores, mas a estrutura atual, especialmente no contencioso, está sufocando essa chama. Recuperar a alegria no trabalho não é um mero detalhe; é essencial para reter talentos e garantir uma advocacia pública vibrante e de alta qualidade.

- o Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas.



GRÁFICO 37 – NÍVEIS DE PERCEPÇÃO COMPARATIVA DO TRABALHO DE PROCURADOR DE ESTADO OU DF

Percepção comparativa de satisfação com o trabalho

A afirmação "Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas" introduz uma **dimensão comparativa e social à avaliação**. Ela mede não apenas o gosto absoluto, mas a percepção de posição relativa do procurador em um espectro social amplo. A média global de 6,58 – ligeiramente abaixo da "alegria real" (6,73) – **indica uma autoavaliação moderadamente positiva em comparação ao trabalho dos outros**, mas novamente com uma variação considerável (Dp = 3,35) e nuances importantes por perfil.

A média 6,58 sugere que **os procuradores acreditam que seu nível de apreço pelo trabalho está um pouco acima do que percebem ser a média da sociedade**. Isso reflete um certo orgulho e valorização da própria carreira quando colocada em perspectiva externa. No entanto, o fato de estar abaixo de 7 e ser menor que a "alegria real" pode indicar que os procuradores têm uma percepção crítica das dificuldades de sua própria função (já amplamente mapeadas), o que modera seu sentimento de vantagem comparativa. Podem ainda reconhecer aspectos positivos em outros cargos públicos e profissões jurídicas, evitando uma visão excessivamente triunfalista da própria Carreira.

Ao final, a avaliação comparativa com tendência positiva reflete o forte capital simbólico e material da Carreira de procurador de estado. Ela é percebida como uma posição vantajosa no espectro social, o que sustenta o orgulho profissional mesmo diante das condições adversas anteriormente detalhadas.

ANÁLISE POR PERFIS

A desagregação revela um padrão distinto dos anteriores:

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,58
SEXO MASCULINO	195	6,47
SEXO FEMININO	168	6,72
CONSULTIVO	94	6,54
CONTENCIOSO	239	6,54
GESTÃO	30	7,07

TABELA 42 – AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE COMPARAÇÃO POR PERFIS

Enquanto os membros da Gestão mais uma vez se destaca com a única média acima de 7, indicando que os procuradores em tais funções têm uma forte percepção de que seu trabalho é comparativamente mais gratificante que o das "pessoas em geral". A autonomia, influência e visão estratégica provavelmente alimentam essa avaliação comparativa positiva.

Notavelmente, dessa vez membros do Consultivo e do Contencioso apresentaram a mesma média e pertíssima da global. Esta é uma descoberta crucial. Isso significa que, apesar de todas as disparidades objetivas (sobrecarga, condições, apoio) e da menor "alegria real" no contencioso, **os procuradores dessas duas áreas não divergem na sua avaliação comparativa com o mercado de trabalho em geral**. Pode indicar que, ao fazer essa comparação social ampla, ambos os grupos reconhecem os aspectos intrínsecos valorizados da carreira (estabilidade, prestígio, complexidade intelectual) que os diferenciam positivamente de muitas outras profissões, ainda que internamente o contencioso seja mais desgastante. É como se dissessem: "Meu trabalho é difícil, mas ainda assim é melhor do que a média dos trabalhos por aí".

Quanto ao Sexo, as Mulheres apresentam uma média 0,25 ponto maior que a dos homens. Esta diferença, embora modesta, é a mais significativa nesta tabela e merece atenção. Pode sugerir que as procuradoras, ao compararem sua posição profissional com a das "pessoas em geral" (onde as desigualdades de gênero no mercado são amplas), valorizam mais fortemente a conquista, a estabilidade e o status desta carreira jurídica de alto nível, percebendo uma vantagem comparativa mais acentuada.

A avaliação comparativa positiva reflete o forte capital simbólico e material da carreira de procurador de estado. Ela é percebida como uma posição vantajosa no espectro social, o que sustenta o orgulho profissional mesmo em condições adversas. A média não ser mais alta, e o fato de serem iguais entre Consultivo e Contencioso, mostra que as dificuldades diárias (mapeadas no Contencioso) impedem que essa vantagem comparativa seja esmagadora.

O desgaste interno põe limites ao crescimento do sentimento de superioridade.

- o Raramente eu fico entediado com o meu trabalho.

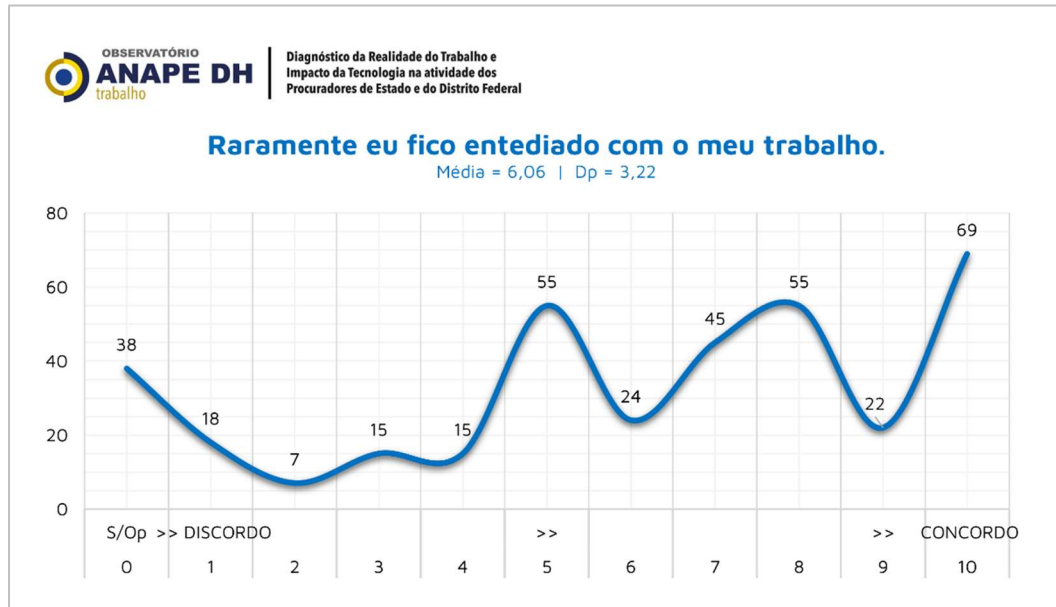


GRÁFICO 38 – NÍVEIS DE TÉDIO NO TRABALHO NA ANM

Níveis de tédio e monotonia no trabalho

A afirmação "Raramente eu fico entediado com o meu trabalho" avalia a variedade, o desafio intelectual e o engajamento cognitivo que a função proporciona. Um baixo nível de tédio é um indicador de um trabalho rico e estimulante. **Para muitos procuradores e procuradoras, o trabalho não é consistentemente desafiador ou variado o suficiente para evitar períodos de tédio.** O resultado global (média 6,06) é o mais baixo entre os indicadores de satisfação analisados até agora, sinalizando que o tédio e a monotonia são problemas significativos para parte considerável da Carreira e revela uma lacuna importante na qualidade intrínseca das tarefas.

ANÁLISE POR PERFIS

A desagregação revela um padrão distinto dos anteriores:

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,06
SEXO MASCULINO	195	6,05
SEXO FEMININO	168	6,07
CONSULTIVO	94	6,35
CONTENCIOSO	239	5,80
GESTÃO	30	7,20

TABELA 43 – AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE TÉDIO POR PERFIS

Novamente, os membros da Gestão mantém a liderança, com uma nota que sugere um trabalho percebido como variado, estratégico e com baixa rotina. As demandas de gestão organizacional e processual, por sua natureza, parecem fornecer o estímulo intelectual necessário para combater a desmotivação.

- o Eu não levaria em consideração uma troca de emprego.

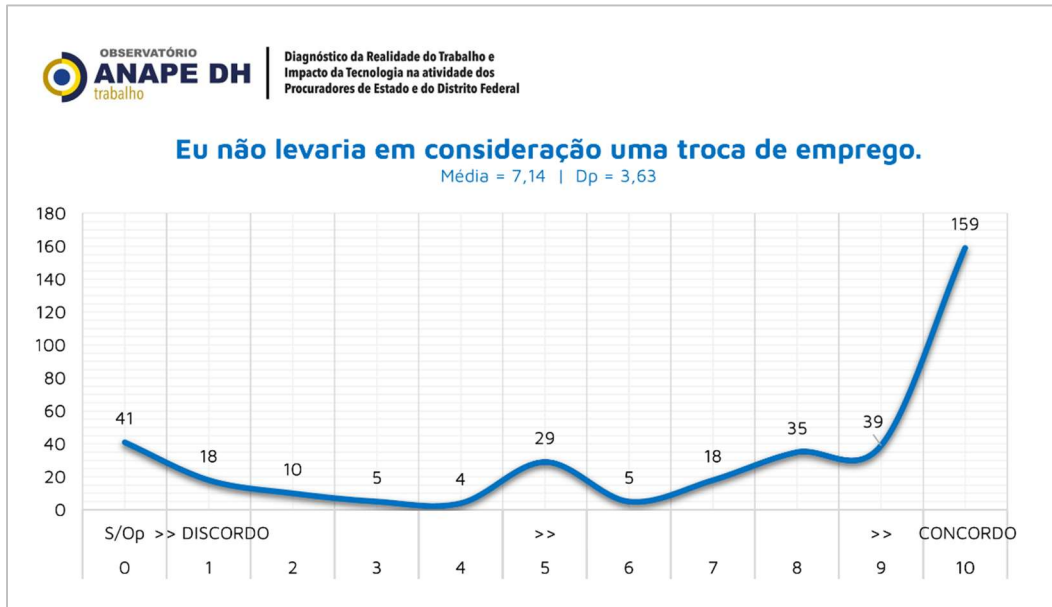


GRÁFICO 39 – CONSIDERAÇÃO POR UM NOVO TRABALHO

Intenção de Buscar um Novo Trabalho

A afirmação mede a intenção de permanência na Carreira de Procurador(a) de Estado e o vínculo institucional, refletindo o custo emocional e prático que o procurador atribui à ideia de deixar a Carreira. A média global de 7,14 é o indicador mais positivo entre os de satisfação analisados, apontando para um forte desejo de permanência na Carreira pela maioria. No entanto, o altíssimo desvio-padrão (3,63) – o maior entre todos – revela uma polarização extrema: enquanto muitos têm vínculo muito forte, uma parcela significativa já considera a possibilidade de sair ou de se dedicar a outras atividades em paralelo às PGEs.

A média 7,14 é um dado robusto e positivo. Ela indica que, **mesmo diante de todos os problemas diagnosticados, a Carreira de procurador ainda exerce um forte poder de retenção**. Fatores como estabilidade, prestígio, a natureza da missão pública e o investimento já feito na formação e na trajetória criam uma âncora poderosa. Este é um capital institucional inestimável que a administração das Procuradorias-Gerais e a ANAPE podem utilizar como base para reformas.

ANÁLISE POR PERFIS

A desagregação mostra nuances importantes na força desse vínculo:

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	7,14
SEXO MASCULINO	195	6,90
SEXO FEMININO	168	7,42
CONSULTIVO	94	7,28
CONTENCIOSO	239	7,04
GESTÃO	30	7,50

TABELA 44 – AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE TÍDIO POR PERFIS

A discrepância mais significativa é entre mulheres (7,42) e homens (6,90), com uma diferença de 0,52 ponto, com as procuradoras demonstrando um vínculo significativamente mais forte com a Carreira. Isto pode ser explicado por uma valorização maior da estabilidade no emprego público, pois em um mercado de trabalho ainda marcado por desigualdades de gênero, a carreira pública oferece estabilidade formal e paridade salarial altamente valorizadas na contemporaneidade. Barreiras estruturais e os possíveis vieses que mulheres podem enfrentar em transições de carreira podem fazer a opção pela permanência em um cargo bem-remunerado e prestigioso parecer mais segura.

O alto desvio-padrão mostra que uma parcela não desprezível de procuradores já está "desancorada" o suficiente para considerar sair ou dedicarem-se às atividades paralelas. Se os fatores de erosão não forem combatidos – especialmente no Contencioso –, eles podem começar a soltar a âncora de mais profissionais, inclusive daqueles que hoje constituem a base de vínculo mais forte. É muito simples reconhecer que a área com as piores condições, maior sobrecarga, menor alegria e mais tédio é, naturalmente, aquela onde a tentação de considerar uma mudança é maior. A âncora pode ser forte e segura, mas com muito mais tensão e embates, por óbvio, apresenta um maior risco de ruptura.

- o Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.



GRÁFICO 40 – ENTUSIASMO DIÁRIO COM O TRABALHO ENTRE PROCURADORES

Chama da Motivação Abalada

A afirmação mede a energia motivacional positiva e sustentada que o procurador traz para sua rotina. É um indicador de vitalidade profissional. A média global de 6,19 é baixa, situando-se entre o "tédio" (6,06) e a "alegria real" (6,73). Isso revela que, para uma parcela significativa dos procuradores, o entusiasmo cotidiano não é a regra, mas sim uma experiência intermitente ou moderada.

O desvio-padrão de 3,18 novamente reflete a diversidade de experiências.

A palavra entusiasmo vem do grego 'enthousiasmós', combinando em ("em") com theos ("deus") e significando "inspiração divina" ou "estar possuído por um deus". O entusiasmo é uma força que impulsiona a proatividade, a criatividade e a resiliência diante de desafios. E uma média abaixo de 7 indica que muitos procuradores estão operando mais por inércia, dever ou necessidade do que por um impulso interno vibrante. Isso se alinha com a sobrecarga e as condições adversas, que exigem grande gasto de energia psicológica apenas para lidar com o básico, sobrando pouco para o entusiasmo.

ANÁLISE POR PERFIS

A desagregação apresenta o padrão mais dramático e consistente com a análise anterior realizada sobre o tédio:

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,19
SEXO MASCULINO	195	6,19
SEXO FEMININO	168	6,20
CONSULTIVO	94	6,57
CONTENCIOSO	239	5,92
GESTÃO	30	7,17

TABELA 45 – AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE ENTUSIASMO POR PERFIS

O nível de entusiasmo diário não é diferenciado por gênero, mas é profundamente moldado pela área de atuação. Observe-se que os membros da Gestão (7,17) compõem o único grupo com média acima de 7, indicando um nível de entusiasmo moderadamente positivo e mais constante. O senso de propósito, impacto e variedade na gestão parece sustentar melhor a motivação diária.

Os integrantes do Consultivo (6,57) até ficaram acima da média global, mas ainda em um patamar mediano. É provável que a natureza do trabalho Consultivo pode gerar picos de entusiasmo em projetos específicos, mas também períodos de oposições políticas e conceituais intensas que consomem o ânimo.

Como esperado, os procuradores que atuam no Contencioso apresentam a média mais baixa de todas, e a única abaixo de 6. Este é um dado crítico e profundamente revelador. Ele mostra que, para os procuradores do Contencioso, o entusiasmo na maioria dos dias é a exceção, não a regra. A combinação de volume massivo, tarefas repetitivas, tédio, pressão por prazos e a falta de apoio direto parece sufocar sistematicamente a chama do entusiasmo profissional. É um estado de "desvitalização" ocupacional.

O problema do baixo entusiasmo não se resolve apenas com palestras motivacionais ou benefícios superficiais. Ele exige uma intervenção profunda na natureza e nas condições do trabalho que está drenando essa energia. Aqui, o desafio será revitalizar o trabalho e não apenas o trabalhador. É urgente redesenhar as tarefas no Contencioso para que os procuradores possam enxergar o impacto de seu trabalho e enfrentar desafios intelectuais variados. Isso pode envolver especialização temática, rodízios controlados ou a criação de núcleos para casos complexos. Dar maior autonomia sobre como organizar o trabalho e resolver problemas pode ser um poderoso gerador de entusiasmo, contrastando com a sensação de ser apenas uma engrenagem em uma linha de produção.

Em síntese, a Carreira não pode depender da resiliência individual para gerar entusiasmo. Precisa oferecer um ambiente de trabalho que, por si só, inspire e energize a Advocacia Pública.

- o Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho.



GRÁFICO 41 – ENTUSIASMO DIÁRIO COM O TRABALHO ENTRE PROCURADORES

Balanco Moderadamente Positivo, Estruturalmente Desigual

A afirmação-síntese "Eu me sinto bem satisfeito com o meu trabalho" oferece a medida agregada e final da percepção dos procuradores sobre sua experiência laboral. A média global de 6,95 – a segunda mais alta neste bloco de indicadores de satisfação específicos analisados – **posiciona a categoria em um patamar de satisfação moderadamente positiva.**

A nota 6,95, bem próxima do ponto de transição superior 7, é um dado fundamentalmente positivo. Ele demonstra que, no cômputo geral, os aspectos positivos da carreira (estabilidade, missão, status intelectual) ainda superam, para a maioria, os graves problemas identificados. Este é um ativo importante de moral e legitimidade para a Carreira. **Contudo, estar abaixo de 7 e apresentar um desvio-padrão considerável (3,02) é um lembrete de que essa satisfação não é robusta, unânime ou inabalável.**

ANÁLISE POR PERFIS

A desagregação consolidada, de forma cristalina, o padrão hierárquico de satisfação que permeia toda a pesquisa.

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,95
SEXO MASCULINO	195	6,98
SEXO FEMININO	168	6,91
CONSULTIVO	94	7,30
CONTENCIOSO	239	6,75
GESTÃO	30	7,43

TABELA 46 – AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO POR PERFIS

Nível II – TechnoStress

TECNO-SOBRECARGA

Utilizar uma versão adaptada do TechnoStress Questionnaire fornece uma base teórica validada para mensurar um dos fenômenos centrais da pesquisa: **o esforço humano na interação com a tecnologia no trabalho dos procuradores**. Esta seção do relatório busca verificar a intensidade do Technostress em cada uma das suas facetas, iniciando com a Tecno-sobrecarga (TS). Observe-se que todas as afirmações são formuladas em seu sentido negativo, então, médias mais altas = maior percepção de sobrecarga:

I – TECNO-SOBRECARGA			
TS1 Sou forçado a trabalhar mais rápido devido às tecnologias da informação.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	5,02	
SEXO MASCULINO	195	5,18	
SEXO FEMININO	168	4,83	
CONSULTIVO	94	4,23	
CONTENCIOSO	239	5,33	
GESTÃO	30	3,50	
TS2 Sou forçado a trabalhar mais por causa da tecnologia da informação.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	4,77	
SEXO MASCULINO	195	4,98	
SEXO FEMININO	168	4,52	
CONSULTIVO	94	3,65	
CONTENCIOSO	239	5,23	
GESTÃO	30	4,63	
TS3 Sou forçado por essa tecnologia a trabalhar com horários muito apertados.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	3,62	
SEXO MASCULINO	195	3,91	
SEXO FEMININO	168	3,28	
CONSULTIVO	94	3,04	
CONTENCIOSO	239	3,88	
GESTÃO	30	3,33	
TS4 Sou forçado a mudar meus hábitos de trabalho para me adaptar às novas tecnologias.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	4,28	
SEXO MASCULINO	195	4,30	
SEXO FEMININO	168	4,25	
CONSULTIVO	94	3,29	
CONTENCIOSO	239	4,66	
GESTÃO	30	4,37	
TS5 Eu tenho uma carga de trabalho maior por causa do aumento da complexidade da tecnologia.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	3,69	
SEXO MASCULINO	195	3,71	
SEXO FEMININO	168	3,66	
CONSULTIVO	94	2,55	
CONTENCIOSO	239	4,19	
GESTÃO	30	3,20	

TABELA 47 – ÍNDICES DE TECNO-SOBRECARGA ENTRE PROCURADORES

A dimensão de Tecno-Sobrecarga avalia a percepção de que a tecnologia da informação força o indivíduo a trabalhar mais, mais rápido e com maior complexidade. As médias globais da avaliação da **SOBRECARGA TECNOLÓGICA** variam de 3,62 a 5,02, em uma escala de 0 a 10. Isso indica que, em média, **os procuradores não concordam fortemente com a ideia de que a tecnologia é uma força que os obriga a trabalhar mais ou mais rápido**.

A TS1 (trabalhar mais rápido) com média 5,02, foi o item com maior concordância, sugerindo que a pressão por celeridade é o aspecto mais sensível da tecno-sobrecarga entre os procuradores.

Membros do **Contencioso** consistentemente apresentam as médias mais altas em todos os 5 itens avaliados. **É o grupo que mais sente a tecnologia como um acelerador e intensificador da carga.**

Os membros do Consultivo apresentam as médias mais baixas em 4 dos 5 itens investigados (TS2, TS3, TS4, TS5), indicando uma percepção muito mais branda da tecno-sobrecarga. Para TS5 (carga maior por complexidade), a média é apenas 2,55. Já os procuradores que atuam na Gestão posicionam-se no meio-termo, com destaque para a menor média para TS1 (3,50), sugerindo menor pressão por velocidade.

Padrão por Sexo (Diferença Pequena, mas Consistente):

Em todos os 5 itens, os Homens apresentam médias ligeiramente superiores às das Mulheres. A diferença é mais acentuada em TS3 (horários apertados): 3,91 (H) vs 3,28 (M). Isso pode indicar que os procuradores homens percebem um pouco mais a tecnologia como geradora de pressão temporal.

A Tecno-Sobrecarga não é um fenômeno generalizado e conclusivo, mas é concentrado e significativo no Contencioso. Enquanto as áreas consultiva e de gestão relativizam esse impacto, para o procurador do Contencioso a tecnologia está associada a uma pressão tangível por maior velocidade (TS1=5,33) e volume (TS2=5,23) de trabalho. Esta é mais uma camada de pressão que se soma à sobrecarga estrutural já mapeada.

Os dados indicam que a tecno-sobrecarga não é homogênea. Ela é um fator de pressão significativo e seletivo, que recai com muito mais força sobre os procuradores da área Contenciosa. Para estes, a tecnologia não é um mero instrumental, mas um elemento que amplifica as exigências de produtividade em um ambiente já caracterizado por sobrecarga estrutural. Para as áreas Consultiva e de Gestão, essa pressão tecnológica é percebida de forma consideravelmente mais branda.

Gráficos da Tecno-Sobrecarga

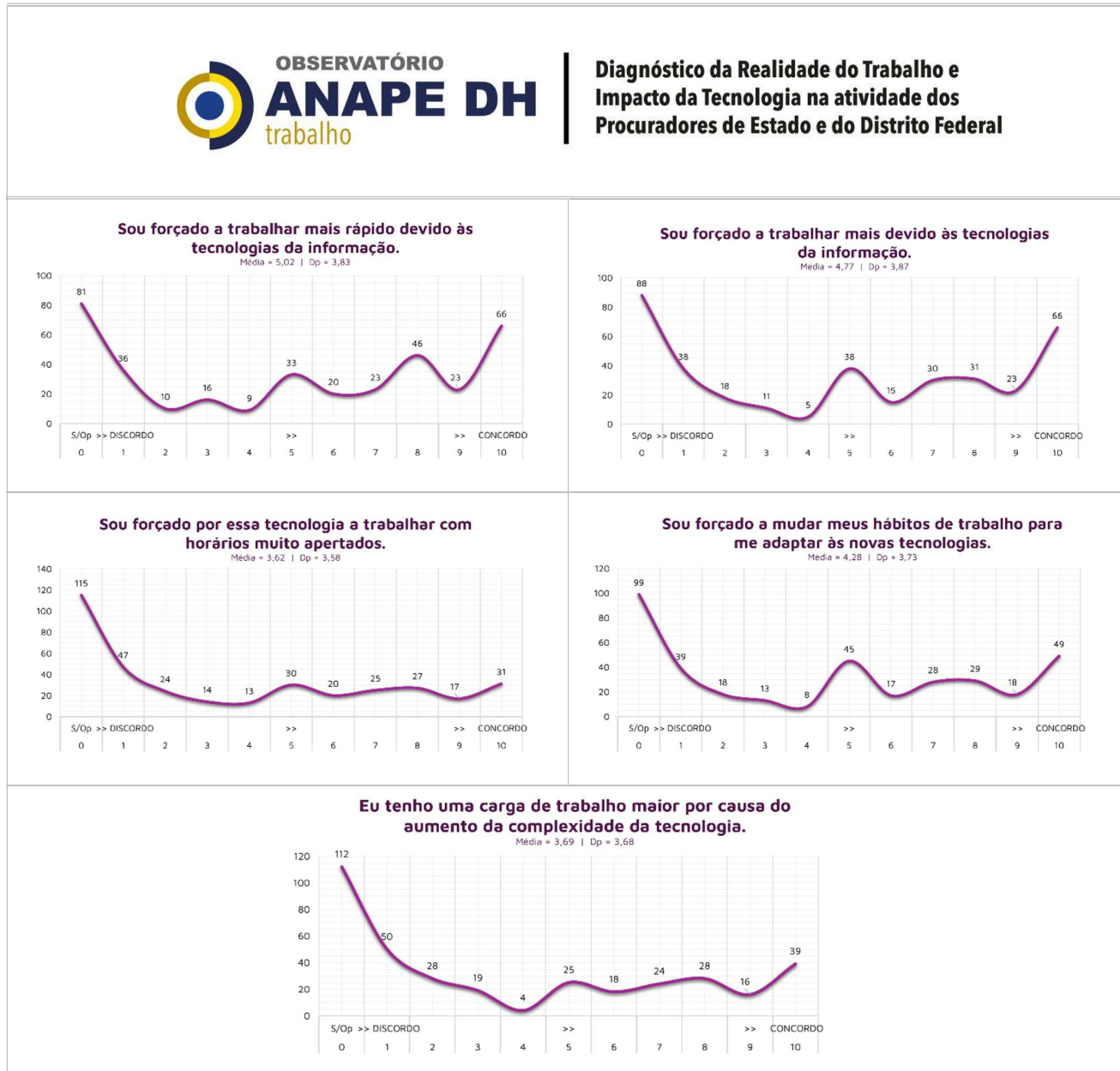


TABELA 48 – GRÁFICOS COM OS ÍNDICES DE TECNO-SOBRECARGA

TECNO-INVASÃO

Agora, vejamos os resultados apurados entre procuradores na seção sobre Tecnoinvasão (TINV). Esta é uma dimensão crucial, pois mede como a tecnologia invade os limites entre trabalho e vida pessoal. Todas as afirmações são novamente negativas, então médias mais altas = maior percepção de invasão:

II – TECNO-INVASÃO			
TINV1 Eu passo menos tempo com a minha família devido a tecnologia.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	3,28	
SEXO MASCULINO	195	3,48	
SEXO FEMININO	168	3,05	
CONSULTIVO	94	2,31	
CONTENCIOSO	239	3,77	
GESTÃO	30	2,43	
TINV2 Eu tenho contato com o meu trabalho mesmo durante o recesso forense ou nas férias por causa da tecnologia.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	5,66	
SEXO MASCULINO	195	5,54	
SEXO FEMININO	168	5,79	
CONSULTIVO	94	4,88	
CONTENCIOSO	239	6,07	
GESTÃO	30	4,80	
TINV3 Eu tenho que sacrificar meu tempo extra ou final de semana para me manter atualizado sobre as tecnologias.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	3,36	
SEXO MASCULINO	195	3,47	
SEXO FEMININO	168	3,23	
CONSULTIVO	94	2,57	
CONTENCIOSO	239	3,82	
GESTÃO	30	2,10	
TINV4 Eu sinto que minha vida pessoal está sendo invadida por causa da tecnologia.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	4,19	
SEXO MASCULINO	195	4,43	
SEXO FEMININO	168	3,91	
CONSULTIVO	94	3,70	
CONTENCIOSO	239	4,41	
GESTÃO	30	3,90	

TABELA 49 – ÍNDICES DE TECNO-INVASÃO ENTRE PROCURADORES

A dimensão Tecno-Invasão mede em que grau a tecnologia da informação invade o tempo e o espaço destinados à vida pessoal e ao descanso. Os resultados apontam para um problema recorrente e específico: **a conexão com o trabalho durante períodos oficialmente dedicados ao repouso.**

O ponto crítico mais global é o TINV2 (contato com trabalho durante recesso/férias) tem uma média global de 5,66. **Este é o item de tecnoestresse com maior concordância entre todos, confirmando quantitativamente a invasão do tempo de descanso que havíamos detectado nas análises da sobrecarga de trabalho.** Anteriormente, os percentuais de procuradores que SEMPRE (19,28%) ou ÀS VEZES (32,51%) trabalham nas férias, somados aqueles que SEMPRE (61,60%) ou ÀS VEZES trabalham no recesso do judiciário (24,86%), já havíamos discutido o impacto de tais demandas sobre a Saúde Ocupacional dos Procuradores.

As demais médias são mais baixas (entre 3,28 e 4,19), sugerindo que, embora a invasão do recesso seja intensa, a percepção de que a tecnologia prejudica a família (TINV1=3,28) ou força a sacrificar fins de semana para se atualizar (TINV3=3,36) é, na média, menos acentuada. **A sensação de que a vida pessoal como um todo é invadida é moderada (4,19), mas atinge os Homens com mais força.**

Procuradores que atuam no Contencioso, mais uma vez, apresentam as médias mais altas (portanto, desfavoráveis) em todos os 4 itens. **A invasão do recesso/férias (TINV2) atinge uma média alarmante de 6,07.** A sensação de que a vida pessoal é invadida (TINV4=4,41) também é a mais alta.

Para além do recesso, procuradores e procuradoras que atuam no Contencioso também são os que mais concordam que sacrificam tempo extra para se atualizar tecnologicamente (3,82) e que sentem a vida pessoal invadida (4,41). Em contraste, as áreas Consultiva e de Gestão mostram médias consistentemente mais baixas, indicando uma barreira mais eficaz entre a esfera profissional e a pessoal.

Gráficos da Tecno-Invasão

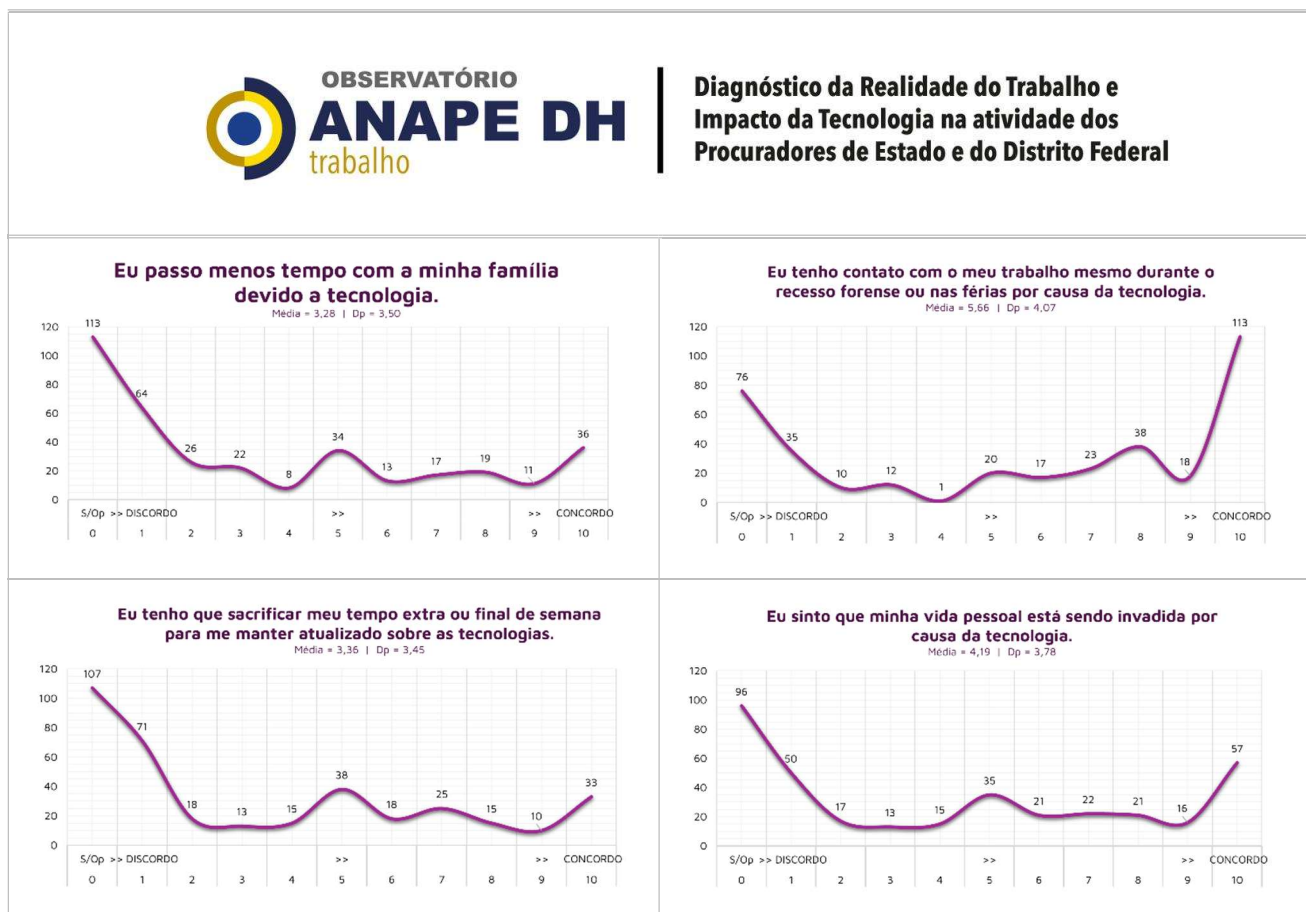


TABELA 50 – GRÁFICOS COM OS ÍNDICES DE TECNOINVASÃO

Em síntese, observa-se que a tecno-invasão não é difusa, mas focal e devastadora em seu ponto principal: a eliminação do recesso como tempo protegido. Este é talvez o impacto mais negativo e concreto da tecnologia na qualidade de vida do procurador, e seu foco no Contencioso expõe a falta de políticas institucionais para garantir o desligamento em uma cultura de hiperconectividade.

TECNO-COMPLEXIDADE

Esta dimensão é fundamental no contexto do presente diagnóstico, pois mede o sentimento de inadequação e dificuldade em acompanhar a evolução tecnológica. Novamente, todas as afirmações são formuladas em negativo, ou seja, médias baixas = menor sensação de complexidade/defasagem:

III – TECNO-COMPLEXIDADE			
TC1 Eu não sei o suficiente sobre essa tecnologia para lidar com o meu trabalho de forma satisfatória.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	3,54	
SEXO MASCULINO	195	3,51	
SEXO FEMININO	168	3,57	
CONSULTIVO	94	3,07	
CONTENCIOSO	239	3,72	
GESTÃO	30	3,53	
TC2 Eu preciso de muito tempo para compreender e utilizar as novas tecnologias.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	2,98	
SEXO MASCULINO	195	2,90	
SEXO FEMININO	168	3,08	
CONSULTIVO	94	2,43	
CONTENCIOSO	239	3,16	
GESTÃO	30	3,30	
TC3 Eu não encontro tempo suficiente para estudar e melhorar minhas habilidades de tecnologia.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	4,26	
SEXO MASCULINO	195	4,13	
SEXO FEMININO	168	4,41	
CONSULTIVO	94	3,59	
CONTENCIOSO	239	4,66	
GESTÃO	30	3,23	
TC4 Eu acho que os novatos desta organização sabem mais sobre a tecnologia da Informação que eu.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	4,33	
SEXO MASCULINO	195	4,03	
SEXO FEMININO	168	4,68	
CONSULTIVO	94	4,18	
CONTENCIOSO	239	4,46	
GESTÃO	30	3,73	
TC5 Muitas vezes eu acho que é complexo entender e utilizar as novas tecnologias.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	3,63	
SEXO MASCULINO	195	3,28	
SEXO FEMININO	168	3,60	
CONSULTIVO	94	3,09	
CONTENCIOSO	239	3,58	
GESTÃO	30	3,27	

TABELA 51 – ÍNDICES DE TECNO-COMPLEXIDADE ENTRE PROCURADORES

As médias globais são, em geral, mais baixas que nas dimensões anteriores, variando de 2,98 a 4,33. **Isso sugere que a sensação pura de "não saber" (TC1=3,54) ou "achar complexo" (TC5=3,63) não é o principal problema entre os procuradores**, ainda que certas nuances da análise mereçam ampla atenção.

Os itens com maiores médias são TC4 (novatos sabem mais: 4,33) e TC3 (não encontro tempo para estudar: 4,26). **Isso revela que o estresse vem menos da complexidade intrínseca e mais da comparação com os mais jovens e da falta de tempo institucional para capacitação.**

Os membros do Contencioso, novamente, apresentam as médias mais altas em 4 dos 5 itens (TC1, TC2, TC3, TC4). A maior disparidade está em TC3 (não encontrar tempo para estudar): 4,66, significativamente acima da média global (4,26). **Isso mostra que a sobrecarga operacional do Contencioso consome o tempo necessário para a atualização tecnológica, criando um ciclo vicioso.** Procuradores no Consultivo têm as médias mais baixas em 3 itens (TC2, TC3, TC5), indicando menor sensação de defasagem e mais tempo (ou menos pressão) para se atualizar. Curiosamente, os procuradores que atuam na Gestão não seguem um padrão claro, com a média mais alta em TC2 (precisa de muito tempo: 3,30), talvez refletindo a diversidade de ferramentas que um gestor precisa dominar no cotidiano.

Quanto a análise do padrão por Sexo, observa-se uma clara divergência em um Item bastante sensível que é o TC4 (novatos sabem mais). Há uma diferença marcante. As procuradoras têm uma média significativamente maior (4,68) do que os procuradores (4,03). Isso pode indicar que as mulheres percebem com mais acuidade ou se sentem mais vulneráveis à defasagem tecnológica em relação às gerações mais novas. mulheres também têm média ligeiramente maior (4,41 vs 4,13) em TC3 (não encontro tempo), reforçando a percepção de maior dificuldade em conciliar a demanda por atualização com outras pressões. **Em síntese, a tecnocomplexidade para os procuradores e procuradoras, é menos sobre "não entender" e mais sobre "não ter tempo para aprender" e se sentir ultrapassado pelos mais novos.** É um estresse ligado à aceleração do tempo (para se atualizar) e a uma ansiedade geracional.

Desagregação Especial por idade:

No contexto do presente estudo, em especial, nesta seção que investiga o estresse associado aos usos da tecnologia, foi amplamente necessária a desagregação dos perfis, dessa vez pela idade, para análise da hipótese sobre os conflitos geracionais. Alinhando-se aos perfis demográficos, a média de avaliação da tecnocomplexidade foi apurada por geração, permitindo a composição das seguintes TABELAS:

<p>TC1 Eu não sei o suficiente sobre essa tecnologia para lidar com o meu trabalho de forma satisfatória.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>PERFIL</th> <th>n</th> <th>Média</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GLOBAL</td> <td>363</td> <td>3,54</td> </tr> <tr> <td>Até 29 anos</td> <td>18</td> <td>2,22</td> </tr> <tr> <td>Entre 30 e 39 anos</td> <td>86</td> <td>3,14</td> </tr> <tr> <td>Entre 40 e 49 anos</td> <td>142</td> <td>3,72</td> </tr> <tr> <td>Entre 50 e 59 anos</td> <td>92</td> <td>3,75</td> </tr> <tr> <td>Acima de 60 anos</td> <td>25</td> <td>4,08</td> </tr> </tbody> </table>	PERFIL	n	Média	GLOBAL	363	3,54	Até 29 anos	18	2,22	Entre 30 e 39 anos	86	3,14	Entre 40 e 49 anos	142	3,72	Entre 50 e 59 anos	92	3,75	Acima de 60 anos	25	4,08	<p>TC4 Eu acho que os novatos desta organização sabem mais sobre a tecnologia da Informação que eu.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>PERFIL</th> <th>n</th> <th>Média</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GLOBAL</td> <td>363</td> <td>3,54</td> </tr> <tr> <td>Até 29 anos</td> <td>18</td> <td>2,06</td> </tr> <tr> <td>Entre 30 e 39 anos</td> <td>86</td> <td>2,97</td> </tr> <tr> <td>Entre 40 e 49 anos</td> <td>142</td> <td>4,39</td> </tr> <tr> <td>Entre 50 e 59 anos</td> <td>92</td> <td>5,36</td> </tr> <tr> <td>Acima de 60 anos</td> <td>25</td> <td>6,56</td> </tr> </tbody> </table>	PERFIL	n	Média	GLOBAL	363	3,54	Até 29 anos	18	2,06	Entre 30 e 39 anos	86	2,97	Entre 40 e 49 anos	142	4,39	Entre 50 e 59 anos	92	5,36	Acima de 60 anos	25	6,56
PERFIL	n	Média																																									
GLOBAL	363	3,54																																									
Até 29 anos	18	2,22																																									
Entre 30 e 39 anos	86	3,14																																									
Entre 40 e 49 anos	142	3,72																																									
Entre 50 e 59 anos	92	3,75																																									
Acima de 60 anos	25	4,08																																									
PERFIL	n	Média																																									
GLOBAL	363	3,54																																									
Até 29 anos	18	2,06																																									
Entre 30 e 39 anos	86	2,97																																									
Entre 40 e 49 anos	142	4,39																																									
Entre 50 e 59 anos	92	5,36																																									
Acima de 60 anos	25	6,56																																									
<p>TC5 Muitas vezes eu acho que é complexo entender e utilizar as novas tecnologias.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>PERFIL</th> <th>n</th> <th>Média</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GLOBAL</td> <td>363</td> <td>3,54</td> </tr> <tr> <td>Até 29 anos</td> <td>18</td> <td>1,61</td> </tr> <tr> <td>Entre 30 e 39 anos</td> <td>86</td> <td>2,76</td> </tr> <tr> <td>Entre 40 e 49 anos</td> <td>142</td> <td>3,54</td> </tr> <tr> <td>Entre 50 e 59 anos</td> <td>92</td> <td>4,13</td> </tr> <tr> <td>Acima de 60 anos</td> <td>25</td> <td>3,80</td> </tr> </tbody> </table>		PERFIL	n	Média	GLOBAL	363	3,54	Até 29 anos	18	1,61	Entre 30 e 39 anos	86	2,76	Entre 40 e 49 anos	142	3,54	Entre 50 e 59 anos	92	4,13	Acima de 60 anos	25	3,80																					
PERFIL	n	Média																																									
GLOBAL	363	3,54																																									
Até 29 anos	18	1,61																																									
Entre 30 e 39 anos	86	2,76																																									
Entre 40 e 49 anos	142	3,54																																									
Entre 50 e 59 anos	92	4,13																																									
Acima de 60 anos	25	3,80																																									

TABELA 52 – ÍNDICES DE TECNO-COMPLEXIDADE ENTRE PROCURADORES – POR IDADE

A desagregação por faixa etária é mostrada-se fundamental e confirma, com clareza matemática, a hipótese geracional na lide dos procuradores com as novas tecnologias. A relação da idade com o tecnoestresse é cristalina e visivelmente progressiva.

Os dados desenham uma relação direta e crescente entre a idade e a sensação de defasagem tecnológica, com um salto crítico a partir dos 40 anos. Até 39 anos, caminhamos no terreno de confiança. Os procuradores mais jovens (até 29 e 30-39 anos) apresentam médias baixas (entre 1,61 e 3,14), indicando discordância com as afirmações negativas. Eles não se sentem deficientes, não acham os novatos mais experts (média de 2,06 para até 29 anos) e não acham a tecnologia complexa. Contudo, a partir dos 40 anos, a insegurança cresce com uma virada crítica ocorrendo na faixa dos 40-49 anos, onde as médias superam a marca de 3,5 e, no caso da TC4 (novatos sabem mais), chega a 4,39. **A sensação de que os mais novos sabem mais se torna clara.**

O pico da insegurança ocorre entre procuradores entre 50-59 anos. Esta é a faixa etária mais crítica em dois dos três indicadores destacados. A concordância com "os novatos sabem mais" (TC4) atinge o pico de 5,36, e a percepção de que a tecnologia é "complexa de entender" (TC5) atinge 4,13. **É o grupo que mais vivencia o contraste geracional.**

Curiosamente, acima de 60 anos surge um padrão diferente, tipo um "Desengajamento Seletivo". Vejamos como esta faixa mantém a maior sensação de "não saber o suficiente" (TC1=4,08), e **a percepção de que os novatos sabem mais é avassaladora** (6,56 - a média mais alta de toda a análise). No entanto, a complexidade (TC5=3,80) é vista como menor do que para a faixa de 50-59 anos. Uma hipótese é que procuradores mais experientes podem delegar tarefas mais técnicas ou adotar uma postura mais focada em assessoria sênior, reduzindo a frustração direta com a complexidade, mas não a consciência da defasagem.

Em suma a análise estratégica por faixa etária revela um dos padrões mais nítidos de toda a pesquisa: a sensação de defasagem tecnológica aumenta de forma consistente e pronunciada com a idade, configurando uma verdadeira "curva da insegurança tecnológica". Os procuradores com até 39 anos demonstram grande segurança, com médias baixas (entre 1,61 e 3,14) que indicam discordância com a ideia de não dominar as ferramentas ou de estarem atrás dos novatos. O ponto de inflexão ocorre a partir dos 40 anos. Na faixa de 40 a 49 anos, a sensação de que "os novatos sabem mais" (média 4,39) já se estabelece.

Estes resultados não falam sobre capacidade, mas sobre percepção e ansiedade. Ele sinaliza que políticas de capacitação e implementação tecnológica não podem ser únicas. É necessária uma abordagem diferenciada por gerações: para os mais jovens, trata-se de potencializar habilidades que eles já possuem; para os veteranos (especialmente a partir dos 40 anos), é fundamental criar programas de atualização que não estigmatizem, que reconheçam sua expertise jurídica e que combatam ativamente a ansiedade da obsolescência. Ignorar esta divisão é garantir que uma parte significativa e experiente do quadro permaneça em estado de estresse e subutilização de seu potencial.

Estes achados fortalecem imensamente o escopo da presente pesquisa, pois transforma uma percepção qualitativa em um dado demográfico robusto e acionável.

Gráficos da Tecno-Complexidade

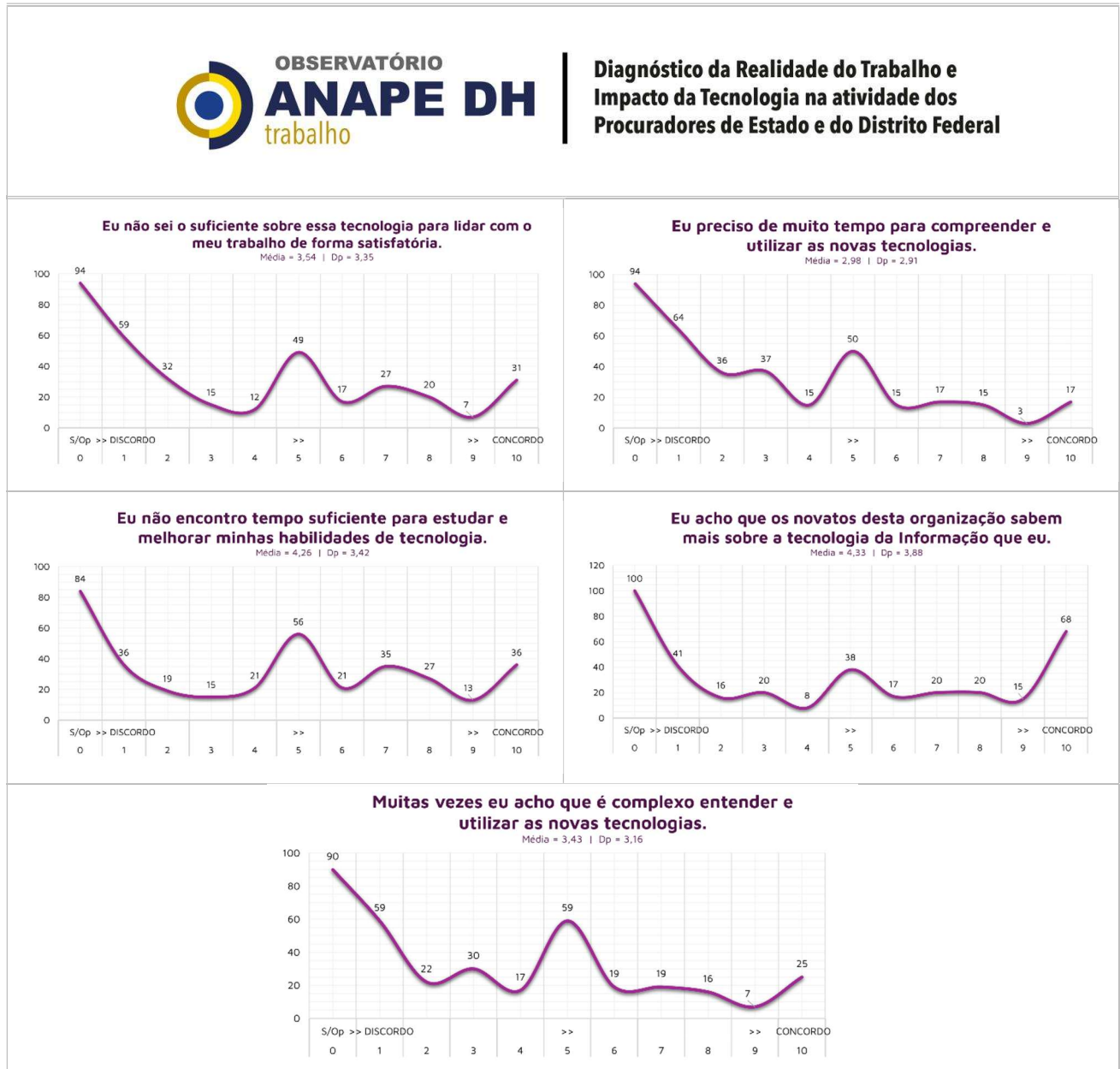


TABELA 53 – GRÁFICOS COM OS ÍNDICES DE TECNO-COMPLEXIDADE

TECNO-INSEGURANÇA

Esta dimensão é fundamental no contexto do presente diagnóstico, pois mede o sentimento de insegurança e medo das consequências da evolução tecnológica. Novamente, todas as afirmações são formuladas em negativo, ou seja, médias baixas = menor sensação de insegurança:

IV – TECNO-INSEGURANÇA			
TINS1 Sinto constante ameaça à minha segurança no emprego devido às novas tecnologias.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	1,80	
SEXO MASCULINO	195	2,01	
SEXO FEMININO	168	1,57	
CONSULTIVO	94	1,47	
CONTENCIOSO	239	1,93	
GESTÃO	30	1,87	
TINS2 Eu tenho que constantemente atualizar minhas habilidades para evitar ser substituído.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	2,34	
SEXO MASCULINO	195	2,74	
SEXO FEMININO	168	1,88	
CONSULTIVO	94	2,10	
CONTENCIOSO	239	2,40	
GESTÃO	30	2,67	
TINS3 Eu estou ameaçado por colegas de trabalho com habilidades tecnológicas mais recentes.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	1,42	
SEXO MASCULINO	195	1,62	
SEXO FEMININO	168	1,20	
CONSULTIVO	94	1,43	
CONTENCIOSO	239	1,43	
GESTÃO	30	1,37	
TINS4 Eu não compartilho meu conhecimento com os meus colegas de trabalho por medo de ser substituído.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	0,91	
SEXO MASCULINO	195	1,05	
SEXO FEMININO	168	0,75	
CONSULTIVO	94	0,91	
CONTENCIOSO	239	0,86	
GESTÃO	30	1,07	
TINS5 Sinto que há menos partilha de conhecimentos entre colegas de trabalho por medo de serem substituídos.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	1,36	
SEXO MASCULINO	195	1,58	
SEXO FEMININO	168	1,11	
CONSULTIVO	94	1,23	
CONTENCIOSO	239	1,34	
GESTÃO	30	1,90	

TABELA 54 – ÍNDICES DE TECNO-INSEGURANÇA ENTRE PROCURADORES

Os dados confirmam a força da estabilidade do Servidor Público isso de forma transparente: as médias são as mais baixas de todo o tecnoestresse, mostrando que o medo da substituição não é um fator de estresse significativo.

Analisando-se os padrões sutis que ainda existem, vê-se que o Contencioso tem médias ligeiramente mais altas em TINS1 (ameaça à segurança: 1,93) e TINS2 (atualizar para evitar substituição: 2,40). Isso pode refletir a pressão por produtividade dessa área, onde a tecnologia pode ser vista mais como uma cobrança de prazos e de eficiência nas entregas.

Entre os membros da Gestão, chama a atenção a média relativamente mais alta em TINS5 (há menos partilha por medo: 1,90), sugerindo que, ainda que de modo relativamente sereno, quem está em cargos de gestão pode perceber ou temer esse clima de retenção de conhecimento na equipe.

Quanto ao Sexo, em todos os 5 itens, os Homens têm médias consistentemente mais altas que as Mulheres. A diferença é mais marcante em TINS2, que investiga a necessidade constante de atualizar as habilidades para evitar a substituição (2,74 vs 1,88). Isso sugere que, cultural ou perceptivamente, os procuradores do Contencioso sentem uma pressão um pouco maior para "provar" sua relevância em um ambiente tecnológico, mesmo com estabilidade garantida.

Ao final, os resultados são inequívocos: **todas as médias globais estão abaixo do patamar 2,5, indicando forte discordância com afirmações de insegurança extrema.** Itens como "Não compartilho meu conhecimento por medo de ser substituído" registram média global de apenas 0,91, e a sensação de "ameaça à segurança no emprego" tem média de 1,80. Isto demonstra que a base material da Carreira não está em xeque, diferenciando drasticamente da experiência dos procuradores da de muitos advogados e outros profissionais jurídicos do setor privado.

Em síntese, a Tecno-Insegurança, no sentido estrito, é um fator irrelevante para o estresse na Carreira. Uma ansiedade leve sobre a perda de relevância, eficiência ou valor percebido persiste, modulada pela área de atuação e pelo gênero. No contexto específico da advocacia pública de estado ou distrital, a estabilidade garantida pelo concurso público atua como um poderoso amortecedor deste tipo de ansiedade. A estabilidade bloqueia o pânico existencial, ainda que não imunize totalmente o profissional contra a pressão por desempenho em um ambiente cada vez mais tecnificado.

Gráficos da Tecno-Insegurança

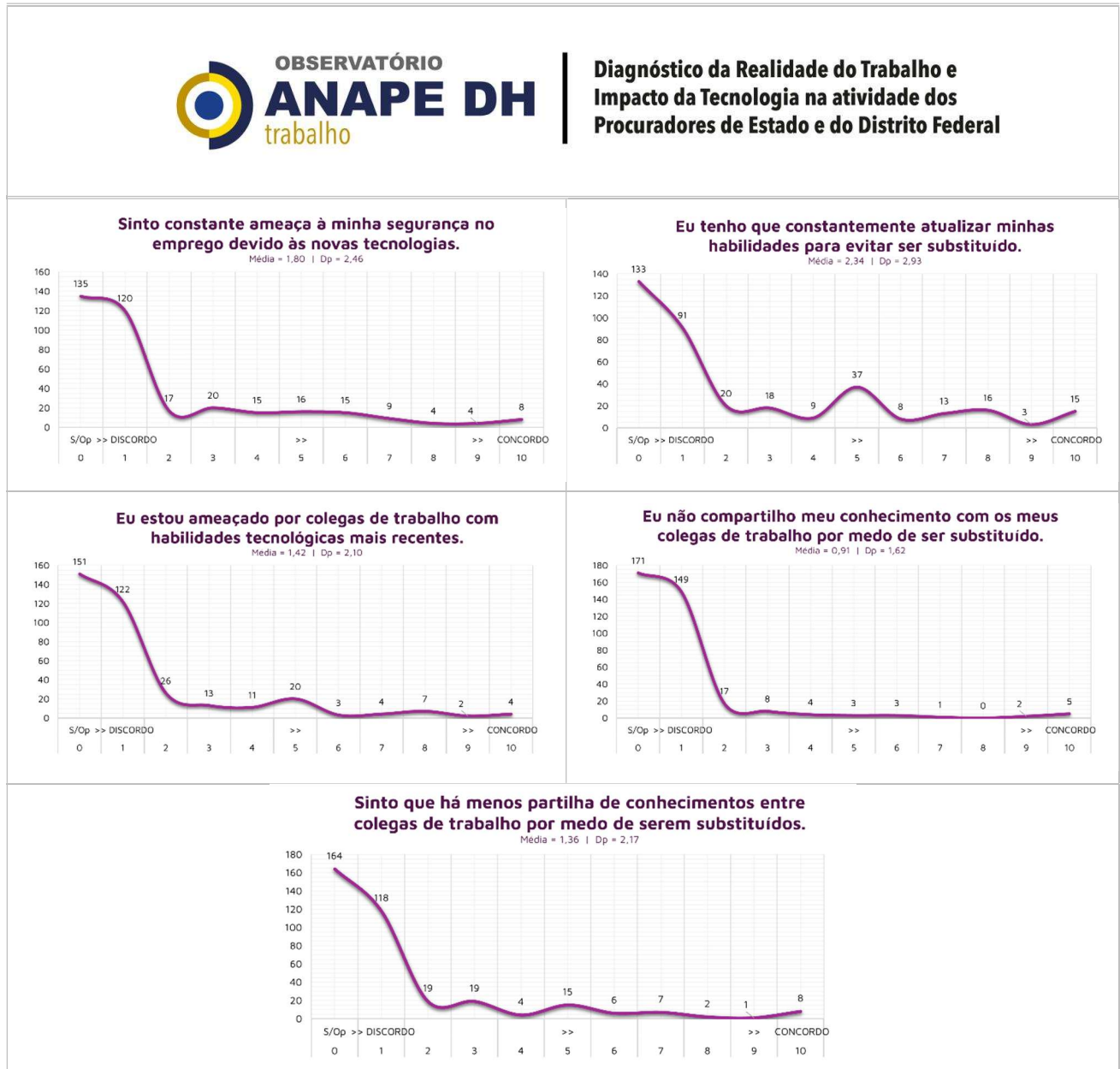


TABELA 55 – GRÁFICOS COM OS ÍNDICES DE TECNO-INSEGURANÇA

TECNO-INCERTEZA

Esta dimensão, última do instrumento adaptado aplicado, mede o estresse causado pela rápida obsolescência, demanda por atualizações, manutenções e outras mudanças nas tecnologias.:

III – TECNO-INCERTEZA			
TINC1 Há sempre novos desenvolvimentos nas tecnologias que utilizamos em nossa organização.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	3,76	
SEXO MASCULINO	195	3,67	
SEXO FEMININO	168	3,86	
CONSULTIVO	94	3,69	
CONTENCIOSO	239	3,69	
GESTÃO	30	4,47	
TINC2 Há constantes mudanças no software de computador em nossa organização.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	2,58	
SEXO MASCULINO	195	2,71	
SEXO FEMININO	168	2,44	
CONSULTIVO	94	2,81	
CONTENCIOSO	239	2,43	
GESTÃO	30	3,13	
TINC3 Há constantes mudanças no hardware do computador em nossa organização.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	2,30	
SEXO MASCULINO	195	2,42	
SEXO FEMININO	168	2,17	
CONSULTIVO	94	2,29	
CONTENCIOSO	239	2,25	
GESTÃO	30	2,77	
TINC4 Há atualizações frequentes em redes de computadores em nossa organização.			
PERFIL	n	Média	
GLOBAL	363	2,99	
SEXO MASCULINO	195	2,84	
SEXO FEMININO	168	3,16	
CONSULTIVO	94	3,26	
CONTENCIOSO	239	2,88	
GESTÃO	30	3,03	

TABELA 56 – ÍNDICES DE TECNO-INCERTEZA ENTRE PROCURADORES

Esta última dimensão fecha o ciclo com **um achado contraintuitivo e muito revelador sobre o ambiente tecnológico das PGEs**. Todas as afirmações da Tecno-Incerteza são positivas no sentido de que descrevem um ambiente de atualização e novidade constante. Portanto, numa escala onde 0=Discordo e 10=Concordo, uma Média ALTA significa que os procuradores percebem muitas mudanças/atualizações (ou seja, a organização é dinâmica tecnologicamente, ainda que sob estresse das mudanças). Uma Média BAIXA significa que os procuradores NÃO percebem essas mudanças (ou seja, a PGE é estática ou defasada).

Isso nos leva a uma leitura onde o padrão global é atravessado pela percepção de uma rotina tecnológica estática. As médias globais são baixíssimas, variando de 2,30 a 3,76, configurando-se como um dado crítico. Os procuradores, em média, discordam que haja "constantes mudanças" em software (2,58), hardware (2,30) ou redes (2,99). Apenas para a afirmação mais genérica "Há sempre novos desenvolvimentos" (TINC1), a média sobe para 3,76, mas ainda é uma concordância muito moderada.

De modo que os resultados não indicam baixo tecnoestresse. Pelo contrário, sugere que o ambiente tecnológico é percebido como lento, pouco inovador e com poucas atualizações. A "incerteza" ou "ritmo acelerado de mudança" não é a fonte do estresse. A fonte do estresse, como vimos nas outras dimensões, é a sobrecarga e invasão causadas por ferramentas que podem ser, justamente, percebidas como defasadas.

Procuradores que atuam na Gestão compõem o grupo que mais percebe mudanças e novos desenvolvimentos (TINC1=4,47, TINC2=3,13). Isso faz sentido, pois gestores têm uma visão mais ampla de projetos e aquisições. Enquanto membros do Consultivo têm a média mais alta para "atualizações frequentes em redes" (3,26), talvez por depender mais de conectividade estável para reuniões e pesquisa de dados.

Em síntese, **a Tecno-Incerteza, no sentido de um ritmo alucinante de mudanças, não é um fator de estresse para os procuradores.** O oposto é verdadeiro: eles não percebem um ambiente de inovação tecnológica vibrante. Isso corrobora as queixas qualitativas sobre defasagem e a constatação anterior da falta de ferramentas analíticas sofisticadas. O estresse não deriva de um ritmo frenético de inovação, mas sim da interação com uma infraestrutura tecnológica percebida como lenta e pouco renovada.

O estresse tecnológico, portanto, não vem do "excesso de novidade", mas da **frustração com a estagnação percebida** e dos efeitos negativos (sobrecarga, invasão) de **ferramentas que evoluem lentamente.** Ao contrário do que se poderia esperar em um contexto de transformação digital, os procuradores não percebem suas Procuradorias-Gerais como ambientes de atualização tecnológica frequente.

A pequena variação entre os grupos corrobora essa interpretação. Os procuradores em funções de gestão são os que mais concordam com a existência de novos desenvolvimentos (4,47) e mudanças de software (3,13), possivelmente por estarem mais próximos dos processos de decisão sobre aquisições. As áreas fim (contencioso e consultivo) têm percepções mais próximas da média, reforçando a visão de uma rotina tecnológica estável – ou estagnada.

A Tecno-Incerteza, portanto, manifesta-se de forma atípica. O estresse não nasce do excesso de novidade, mas da sensação de que a organização não acompanha o ritmo de inovação do entorno (especialmente do Poder Judiciário). Esta percepção de estagnação relativa alia-se às dimensões anteriores para compor um quadro em que o tecnoestresse é gerado por: (1) ferramentas que impõem sobrecarga e invasão; (2) a ansiedade de defasagem em um ambiente percebido como pouco inovador; e (3) a falta de tempo para dominar mesmo essas ferramentas consideradas não-dinâmicas.

Gráficos da Tecno-Incerteza

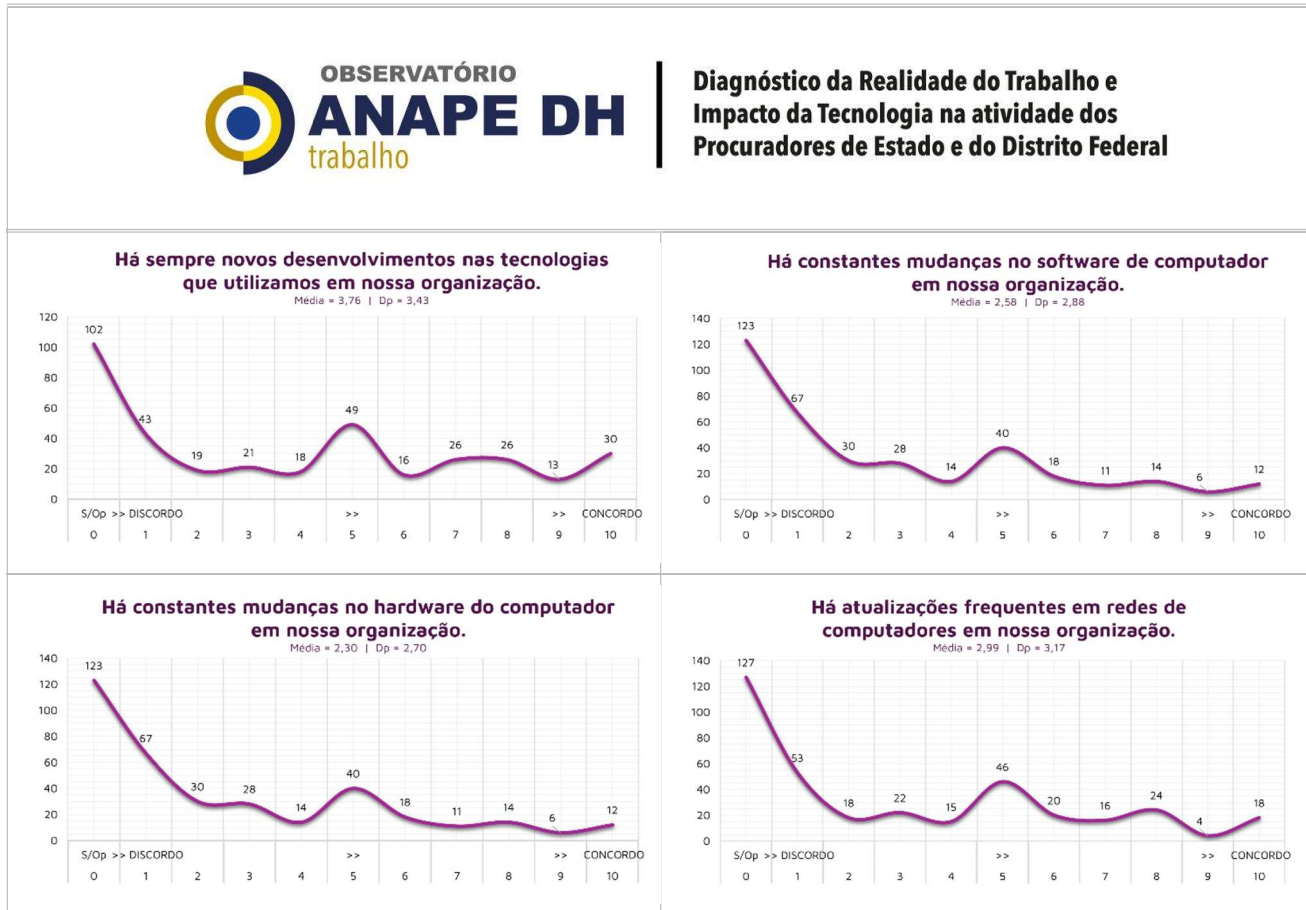


TABELA 57 – GRÁFICOS COM OS ÍNDICES DE TECNOINCERTEZA

O tecnoestresse dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal é, em sua essência, o estresse de uma força de trabalho altamente qualificada e motivada, aprisionada em um modelo operacional do século XX, utilizando ferramentas do século XXI que otimizam a exaustão, não a excelência.

A solução não está em "mais treinamento" genérico, mas em reformular o modelo de trabalho, dotando-o maciçamente de apoio humano e de tecnologias inteligentes que libertem o procurador para o que só ele pode fazer: o julgamento jurídico complexo.



SÍNTESE DO MÓDULO

TechnoStress Questionnaire

Consolidação dos Resultados:

- TECNOESTRESSE CONCENTRADO NO CONTENCIOSO: Em todas as dimensões onde há um problema significativo (**Tecno-Sobrecarga, Tecno-Invasão, Tecno-Complexidade**), os membros do **Contencioso apresentam sistematicamente as médias mais altas**. Esta não é uma coincidência, mas a confirmação quantitativa de que o **coração operacional da Procuradoria é também o epicentro do desgaste tecnológico**. A tecnologia, nessa área, atua como um **amplificador da pressão já existente**, aumentando a sensação de se trabalhar mais rápido (5,33), de ter o recesso invadido (6,07) e de não ter tempo para se atualizar (4,66);
- IMPORTANTE FONTE DE TECNOESTRESSE NA INVASÃO DO TEMPO DE DESCANSO: Foi a dimensão Tecno-Invasão que trouxe o item com maior concordância: a percepção de ter contato com o trabalho durante recesso ou férias. Este é o **elo mais visível e danoso entre a sobrecarga estrutural crônica e os instrumentos digitais**. A tecnologia não causa a sobrecarga sozinha, mas torna-a perene e ignora fronteiras físicas e temporais, corroendo o direito fundamental ao descanso, desligamento e desconexão;
- NÃO HÁ REJEIÇÃO, MAS FALTA DE TEMPO PARA DOMINAR E A ANSIEDADE GERACIONAL: Na Tecno-Complexidade, ficou claro que o estresse não vem de uma suposta incapacidade (médias baixas para "não entender"). Ele **brota da falta de tempo para se atualizar** (4,26) e, sobretudo, da **percepção ansiosa de que os mais novos sabem mais** (4,33). A análise por faixa etária cristalizou este abismo: a sensação de defasagem dispara a partir dos 40 anos e atinge seu pico entre 50-59 anos. **É uma insegurança de status e relevância, não de emprego**;
- A ESTABILIDADE DA CARREIRA BLOQUEIA O MEDO DA SUBSTITUIÇÃO, MAS NÃO A PRESSÃO POR DESEMPENHO: Como esperado, a Tecno-Insegurança mostrou médias globalmente baixas. A estabilidade do concurso público elimina o pânico existencial do desemprego via tecnologia. No entanto, persiste uma ansiedade sobre perda de relevância e eficácia, **mais aguda entre Homens e no Contencioso**, sugerindo uma pressão cultural e gerencial por produtividade, mesmo em uma função pública estável e garantida;
- O ESTRESSE NÃO VEM DO EXCESSO DE MUDANÇA, MAS DA PERCEPÇÃO DE ESTAGNAÇÃO: **A Tecno-Incerteza apresentou um achado contraintuitivo**: os procuradores não percebem um ambiente de mudanças tecnológicas rápidas (médias entre 2,30 e 3,76). Isso significa que **o estresse não é causado por um ritmo frenético de inovação, mas pela frustração de lidar com ferramentas percebidas como defasadas em um mundo externo que acelera (especialmente o Judiciário)**. É o estresse da estagnação relativa.



RESULTADOS

WorkDesign Questionnaire

Sobre o Instrumento

O Work Design Questionnaire (WDQ) é um instrumento robusto e amplamente validado, considerado uma referência na área de Psicologia Organizacional e Gestão para diagnosticar a qualidade do desenho do trabalho. Sua aplicação nesta pesquisa é uma decisão extremamente estratégica pois, enquanto o TechnoStress mediu os efeitos negativos, o WDQ vai direto às causas estruturais no próprio desenho das tarefas e contextos de trabalho. Isso permite ir além dos sintomas (estresse, sobrecarga) e diagnosticar as raízes organizacionais dos problemas.

O WDQ avalia o trabalho em múltiplas facetas, que geralmente são agrupadas conforme exposto na TABELA 58 abaixo. Enquanto instrumento de pesquisa o seu principal objetivo é avaliar as características do trabalho que influenciam a motivação, a satisfação, o bem-estar e o desempenho no trabalho. Fundamenta-se na leitura de que a forma como o trabalho está desenhado (ou seja, o seu "design") tem impacto estruturante e direto na experiência e psiquismo de quem o executa.

FACETAS DO WORKDESIGN	DESCRIÇÃO
CARACTERÍSTICAS DA TAREFA	Como o trabalho é estruturado em si. Variedade de tarefas, Identidade da tarefa, Significância da tarefa, Autonomia (planejamento, tomada de decisão, métodos) e o Feedback do próprio trabalho.
CONTEXTO DE CONHECIMENTO	Avalia o nível de complexidade cognitiva exigido. Complexidade do trabalho, Processamento de informações, Resolução de problemas, Variedade de habilidades e Especialização
CONTEXTO SOCIAL	Aspectos relacionais e de apoio interpessoal. Suporte social. Interdependência. Interação externa. Feedback dos outros
CONTEXTO DE TRABALHO	Condições físicas e estruturais. Ergonomia. Demandas físicas. Condições ambientais e Uso de equipamentos.

TABELA 58 – DESCRIÇÃO DAS FACETAS DA INVESTIGAÇÃO DO WORKDESIGN

Os quesitos aplicados entre os procuradores foram extraídos e adaptados pelo Grupo de Trabalho do instrumento completo. A escala utilizada foi: Se não tiver ou não quiser apresentar sua opinião, assinale 0. Se Discorda Totalmente, 1 até 10 = Concordo Totalmente. O WDQ está ancorado em teorias como o Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1976), que postula que certos núcleos do desenho do trabalho geram estados psicológicos críticos e levando a resultados positivos. Diagnostica como o cargo molda (muitas vezes negativamente) o comportamento do profissional. Ele pretende responder à pergunta: "**Que características deste trabalho estão levando a esses resultados?**"

Faceta I – Características da Tarefa

I – CARACTERÍSTICAS DA TAREFA																																
APT - AUTONOMIA NO PLANEJAMENTO DO TRABALHO																																
Afirmativa: O meu trabalho possibilita que eu decida sobre como e quando fazer minhas atividades.																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PERFIL</th> <th>n</th> <th>Média</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GLOBAL</td> <td>363</td> <td>6,50</td> </tr> <tr> <td>SEXO MASCULINO</td> <td>195</td> <td>6,38</td> </tr> <tr> <td>SEXO FEMININO</td> <td>168</td> <td>6,65</td> </tr> </tbody> </table>			PERFIL	n	Média	GLOBAL	363	6,50	SEXO MASCULINO	195	6,38	SEXO FEMININO	168	6,65	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PERFIL</th> <th>n</th> <th>Média</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GLOBAL</td> <td>363</td> <td>6,50</td> </tr> <tr> <td>CONSULTIVO</td> <td>94</td> <td>5,62</td> </tr> <tr> <td>CONTENCIOSO</td> <td>239</td> <td>6,99</td> </tr> <tr> <td>GESTÃO</td> <td>30</td> <td>5,43</td> </tr> </tbody> </table>			PERFIL	n	Média	GLOBAL	363	6,50	CONSULTIVO	94	5,62	CONTENCIOSO	239	6,99	GESTÃO	30	5,43
PERFIL	n	Média																														
GLOBAL	363	6,50																														
SEXO MASCULINO	195	6,38																														
SEXO FEMININO	168	6,65																														
PERFIL	n	Média																														
GLOBAL	363	6,50																														
CONSULTIVO	94	5,62																														
CONTENCIOSO	239	6,99																														
GESTÃO	30	5,43																														
ATD - AUTONOMIA NA TOMADA DE DECISÕES																																
Afirmativa: O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PERFIL</th> <th>n</th> <th>Média</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GLOBAL</td> <td>363</td> <td>6,24</td> </tr> <tr> <td>SEXO MASCULINO</td> <td>195</td> <td>6,25</td> </tr> <tr> <td>SEXO FEMININO</td> <td>168</td> <td>6,23</td> </tr> </tbody> </table>			PERFIL	n	Média	GLOBAL	363	6,24	SEXO MASCULINO	195	6,25	SEXO FEMININO	168	6,23	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PERFIL</th> <th>n</th> <th>Média</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GLOBAL</td> <td>363</td> <td>6,24</td> </tr> <tr> <td>CONSULTIVO</td> <td>94</td> <td>5,49</td> </tr> <tr> <td>CONTENCIOSO</td> <td>239</td> <td>6,56</td> </tr> <tr> <td>GESTÃO</td> <td>30</td> <td>6,00</td> </tr> </tbody> </table>			PERFIL	n	Média	GLOBAL	363	6,24	CONSULTIVO	94	5,49	CONTENCIOSO	239	6,56	GESTÃO	30	6,00
PERFIL	n	Média																														
GLOBAL	363	6,24																														
SEXO MASCULINO	195	6,25																														
SEXO FEMININO	168	6,23																														
PERFIL	n	Média																														
GLOBAL	363	6,24																														
CONSULTIVO	94	5,49																														
CONTENCIOSO	239	6,56																														
GESTÃO	30	6,00																														
AMT - AUTONOMIA NOS MÉTODOS DE TRABALHO																																
Afirmativa: O meu trabalho me permite tomar decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PERFIL</th> <th>n</th> <th>Média</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GLOBAL</td> <td>363</td> <td>6,66</td> </tr> <tr> <td>SEXO MASCULINO</td> <td>195</td> <td>6,61</td> </tr> <tr> <td>SEXO FEMININO</td> <td>168</td> <td>6,71</td> </tr> </tbody> </table>			PERFIL	n	Média	GLOBAL	363	6,66	SEXO MASCULINO	195	6,61	SEXO FEMININO	168	6,71	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PERFIL</th> <th>n</th> <th>Média</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GLOBAL</td> <td>363</td> <td>6,66</td> </tr> <tr> <td>CONSULTIVO</td> <td>94</td> <td>6,26</td> </tr> <tr> <td>CONTENCIOSO</td> <td>239</td> <td>6,78</td> </tr> <tr> <td>GESTÃO</td> <td>30</td> <td>6,93</td> </tr> </tbody> </table>			PERFIL	n	Média	GLOBAL	363	6,66	CONSULTIVO	94	6,26	CONTENCIOSO	239	6,78	GESTÃO	30	6,93
PERFIL	n	Média																														
GLOBAL	363	6,66																														
SEXO MASCULINO	195	6,61																														
SEXO FEMININO	168	6,71																														
PERFIL	n	Média																														
GLOBAL	363	6,66																														
CONSULTIVO	94	6,26																														
CONTENCIOSO	239	6,78																														
GESTÃO	30	6,93																														
VT - VARIEDADE DAS TAREFAS																																
Afirmativa: O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PERFIL</th> <th>n</th> <th>Média</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GLOBAL</td> <td>363</td> <td>7,57</td> </tr> <tr> <td>SEXO MASCULINO</td> <td>195</td> <td>7,39</td> </tr> <tr> <td>SEXO FEMININO</td> <td>168</td> <td>7,77</td> </tr> </tbody> </table>			PERFIL	n	Média	GLOBAL	363	7,57	SEXO MASCULINO	195	7,39	SEXO FEMININO	168	7,77	<table border="1"> <thead> <tr> <th>PERFIL</th> <th>n</th> <th>Média</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>GLOBAL</td> <td>363</td> <td>7,57</td> </tr> <tr> <td>CONSULTIVO</td> <td>94</td> <td>7,12</td> </tr> <tr> <td>CONTENCIOSO</td> <td>239</td> <td>7,64</td> </tr> <tr> <td>GESTÃO</td> <td>30</td> <td>8,40</td> </tr> </tbody> </table>			PERFIL	n	Média	GLOBAL	363	7,57	CONSULTIVO	94	7,12	CONTENCIOSO	239	7,64	GESTÃO	30	8,40
PERFIL	n	Média																														
GLOBAL	363	7,57																														
SEXO MASCULINO	195	7,39																														
SEXO FEMININO	168	7,77																														
PERFIL	n	Média																														
GLOBAL	363	7,57																														
CONSULTIVO	94	7,12																														
CONTENCIOSO	239	7,64																														
GESTÃO	30	8,40																														

TABELA 59 – WORKDESIGN – DIMENSÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA TAREFA ENTRE PROCURADORES – PARTE 01/02

>>> CONTINUA

I – CARACTERÍSTICAS DA TAREFA (continuação)

ST - SIGNIFICADO DAS TAREFAS

Afirmativa: O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de dentro da organização.

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	5,75
SEXO MASCULINO	195	5,89
SEXO FEMININO	168	5,58

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	5,75
CONSULTIVO	94	6,37
CONTENCIOSO	239	5,21
GESTÃO	30	8,03

ST - SIGNIFICADO DAS TAREFAS

Afirmativa: O meu trabalho tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,66
SEXO MASCULINO	195	6,74
SEXO FEMININO	168	6,55

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,66
CONSULTIVO	94	7,14
CONTENCIOSO	239	6,58
GESTÃO	30	5,73

IT - IDENTIDADE DAS TAREFAS

Afirmativa: O meu trabalho está organizado de forma que eu possa realizar atividades completas do início ao fim.

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,30
SEXO MASCULINO	195	6,46
SEXO FEMININO	168	6,12

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,30
CONSULTIVO	94	6,13
CONTENCIOSO	239	6,32
GESTÃO	30	6,67

FT - O FEEDBACK DO TRABALHO

Afirmativa: As atividades do meu trabalho fornecem, por si só, informações diretas e claras sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho.

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	4,66
SEXO MASCULINO	195	4,67
SEXO FEMININO	168	4,64

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	4,66
CONSULTIVO	94	4,82
CONTENCIOSO	239	4,54
GESTÃO	30	5,03

TABELA 60 – WORKDESIGN – DIMENSÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA TAREFA ENTRE PROCURADORES – PARTE 02/02

Análise da Faceta: Características da Tarefa

1. AUTONOMIA (APT, ATD, AMT):

Padrão Global: As três médias de autonomia estão em patamares moderadamente positivos (entre 6,24 e 6,66), sugerindo entre todos os procuradores uma percepção razoável de liberdade. Membros do Consultivo e da Gestão com menores índices de liberdade. Membros do Contencioso surpreendem e revelam, entre tantos pontos críticos, **um fator de proteção da Saúde Mental e Ocupacional dos que atuam na área.**

O Contencioso, área que concentra indicadores de maior sobrecarga e estresse ocupacional, é a que **mais relata ter autonomia em planejamento (6,99) e tomada de decisões (6,56)**. Isso indica que o problema não é falta de liberdade para como fazer, mas sim o volume e a pressão externa (prazos, demandas) que recaem sobre essa liberdade técnica. **É uma autonomia sob cerco.**

Analisando-se os resultados obtidos pelo Consultivo (5,62) e Gestão (5,43), com as menores médias em autonomia de planejamento, infere-se que isso faz sentido no Consultivo, na medida em que atende a demandas diretas e urgentes do governo. Na Gestão, pode refletir a necessidade de seguir normas, procedimentos e execução de projetos pré-definidos em termos de cronograma e planos executivos, bem como prestar contas as suas atividades de forma mais supervisionada ou rígida.

2. VARIEDADE DAS TAREFAS (VT):

Padrão Global: Média Global alta em todas as áreas (7,57), com pico na Gestão (8,40): **A Carreira é percebida como muito diversa. Não há monotonia.**

Dessa vez, procuradores que atuam na Gestão aparecem no topo. Conforme o esperado, gestores lidam com um conjunto mais amplo de assuntos e demandas.

Quando este resultado é cruzado com o volume de queixas dos seus integrantes, infere-se que a alta variedade observada no Contencioso (7,64), acima da média global, aponta que a falta pode não ser de lides complexas e desafiadoras, mas de uma enorme quantidade, ainda que sobre assuntos diversos, de processos e demandas repetitivas, o que culmina em fragmentação e não em enriquecimento do trabalho como procurador.

3. SIGNIFICADO DAS TAREFAS (ST1 e ST2):

As duas afirmativas medem uma dimensão vital do mundo do trabalho que é o Significado da Tarefa no contexto interno organizacional. Ela avalia se o procurador percebe que seu trabalho faz diferença para colegas e para a própria PGE ou PGDF. Em seu contexto externo, mede ainda o impacto no cidadão, em outros órgãos, na sociedade e no "mundo real". É o cerne do sentido da missão pública.

Padrão Global: Média Global modesta, que **melhora quando vista a partir do impacto externo da PGE.**

- **Impacto Interno (ST1): Média global modesta (5,75).** A Gestão decola apresentando o senso de maior impacto interno (8,03). O Consultivo (6,37) se sente mais relevante internamente que o Contencioso (5,21), que pode se sentir como uma "linha de frente" distante do núcleo pensante e decisório.
- **Impacto Externo (ST2): Média global mediana (6,66).** O Consultivo lidera (7,14), refletindo talvez a favorável percepção de influenciar políticas públicas. O Contencioso tem uma percepção menor, mas razoável (6,58), talvez por saber ser quem defende o Estado em casos concretos e lá fora, nos tribunais, diante de terceiros e de outras partes, assim como representando a PGE ou PGDF entre pares advogados e membros da demais Carreiras Jurídicas como Magistrados, Promotores, membros da OAB e outros Procuradores e Advogados Públicos.

4. IDENTIDADE DAS TAREFAS (IT): Uma Fragilidade Estrutural

Padrão Global: Média Global moderada (6,30), indicando uma capacidade apenas mediana de experimentar um ciclo completo de trabalho. Se os procuradores não conseguem realizar atividades do início ao fim, seu trabalho está fragmentado. Isso prejudica o senso de responsabilidade, realização e aquele "gosto pelo trabalho feito" que é um poderoso motivador.

5. FEEDBACK DO TRABALHO (FT):

Aqui, o desenho do trabalho atual dos procuradores revelou o seu ponto de maior vulnerabilidade.

Padrão Global: Média Global Baixíssima (4,66). É um trabalho inglório em termos de reconhecimento de resultados, aprendizagem técnica e organizacional, afago humano e construção de vínculos, configura-se como **o achado mais preocupante desta faceta.**

O trabalho não fornece feedback claro por si só sobre a efetividade. Sem isso, impede-se o senso de progresso, melhoria ou mesmo de reconhecimento objetivo do próprio desempenho. Isso alimenta a insegurança e a ansiedade, mesmo com estabilidade funcional.

Conclusões sobre a Faceta: Características da Tarefa

O desenho atual do trabalho dos procuradores apresenta um perfil ambivalente e potencialmente desmotivador, que explica muitos dos achados anteriores:

- **Autonomia sem Protagonismo:** Há liberdade operacional (especialmente no contencioso), mas ela é exercida sob enorme pressão de volume e prazos, e não está necessariamente ligada a um impacto claro e significativo (feedback baixo, identidade da tarefa média). É autonomia para "correr na esteira", não para "definir o destino";
- **Variedade que pode ser Fragmentação:** A alta variedade, sem uma identidade da tarefa forte, pode se traduzir em sobrecarga cognitiva (muitas mudanças de contexto) e não em enriquecimento profissional. O procurador faz "um pouco de muita coisa" sem necessariamente ver o fruto completo de seu trabalho;
- **Crise de Sentido e Reconhecimento Interno:** O Contencioso, que é a espinha dorsal das PGEs, sente o menor impacto significativo dentro da organização (5,21). Combinado com o baixo feedback intrínseco (4,54), isso cria um vácuo de reconhecimento e valorização. O procurador trabalha muito, com autonomia, mas não sente que seu trabalho é visto ou valorizado internamente como algo estratégico;
- **A Grande Desconexão:** O Feedback (FT) extremamente baixo é um elo importante para entender os níveis de frustração. Mesmo com autonomia e variedade, a PGE e seus líderes não "conversam" com o procurador. Ele não sabe, pelo próprio exercício da função, se está indo bem, se sua estratégia é eficaz, se a qualidade está adequada. Isso joga toda a carga de avaliação para si mesmo (preciso saber tudo, autocobrança) ou para fontes externas (chefias, métricas quantitativas).

Faceta II – Características do Conhecimento

II – CARACTERÍSTICAS DO CONHECIMENTO					
CT - COMPLEXIDADE DO TRABALHO					
Afirmativa: O meu trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	3,96	GLOBAL	363	3,96
SEXO MASCULINO	195	4,16	CONSULTIVO	94	3,02
SEXO FEMININO	168	3,73	CONTENCIOSO	239	4,33
			GESTÃO	30	3,93
PI - PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO					
Afirmativa: O meu trabalho exige que eu pense muito.					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	7,67	GLOBAL	363	7,67
SEXO MASCULINO	195	7,60	CONSULTIVO	94	8,16
SEXO FEMININO	168	7,76	CONTENCIOSO	239	7,51
			GESTÃO	30	7,43
PI - PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO					
Afirmativa: O meu trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	7,56	GLOBAL	363	7,56
SEXO MASCULINO	195	7,66	CONSULTIVO	94	7,22
SEXO FEMININO	168	7,45	CONTENCIOSO	239	7,61
			GESTÃO	30	8,23
RS - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Afirmativa: O meu trabalho exige que eu seja criativo.					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,94	GLOBAL	363	6,94
SEXO MASCULINO	195	7,14	CONSULTIVO	94	7,03
SEXO FEMININO	168	6,70	CONTENCIOSO	239	6,77
			GESTÃO	30	8,00
RS - RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
Afirmativa: O meu trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas.					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,02	GLOBAL	363	6,02
SEXO MASCULINO	195	6,35	CONSULTIVO	94	6,84
SEXO FEMININO	168	5,64	CONTENCIOSO	239	5,56
			GESTÃO	30	7,17

TABELA 61 – WORKDESIGN – DIMENSÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO CONHECIMENTO ENTRE PROCURADORES – PARTE 01/02

>>> CONTINUA

II - CARACTERÍSTICAS DO CONHECIMENTO (continuação)

VC - VARIEDADE DE COMPETÊNCIAS

Afirmativa: O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para a sua realização.

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,71
SEXO MASCULINO	195	6,75
SEXO FEMININO	168	6,67

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,71
CONSULTIVO	94	7,23
CONTENCIOSO	239	6,36
GESTÃO	30	7,87

E - ESPECIALIZAÇÃO

Afirmativa: O meu trabalho é altamente especializado em relação ao seu propósito, tarefas ou atividades.

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,67
SEXO MASCULINO	195	6,67
SEXO FEMININO	168	6,68

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,67
CONSULTIVO	94	7,30
CONTENCIOSO	239	6,42
GESTÃO	30	6,73

TABELA 62 - WORKDESIGN - DIMENSÃO DAS CARACTERÍSTICAS DO CONHECIMENTO ENTRE PROCURADORES - PARTE 02/02

Análise da Faceta: Características da Conhecimento

1. COMPLEXIDADE DO TRABALHO (CT)

Padrão Global: Média Global baixa (3,96), indicando um bom sinal. Os procuradores, em média, discordam que seu trabalho seja composto por tarefas "descomplicadas". Isso corrobora a natureza intelectual e altamente especializada da Carreira.

Procuradores no Consultivo tem a média mais baixa (3,02), discordando que o trabalho seja "descomplicado". Enquanto no Contencioso eles apresentam a média mais alta (4,33), ou seja, concordam mais que o trabalho é "descomplicado", talvez pela padronização de peças ou estratégias ou pela Inteligência Artificial, mais recentemente. Adicionalmente, pode haver uma percepção maior de rotinização de procedimentos e execução de tarefas possivelmente associadas às "demandas de massa".

2. PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO (PI)

Padrão Global: Médias Globais altíssimas (7,67 e 7,56), confirmando que o trabalho dos Procuradores dos Estados e do DF é cognitivamente exigente. É necessário "pensar muito" e ter atenção dividida (multitarefa).

Integrantes do Consultivo vão adiante no "pensar muito" (8,16), refletindo tanto a natureza estratégica da área que ocupam, como o risco associado às altas cargas cognitivas. Membros da Gestão lideram o trabalho multitarefa (8,23), dado condizente com a função que desempenham.

3. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS (RS)

Padrão Global:

- Criatividade (RS-1): Média global boa (6,94), com destaque para a Gestão (8,00) e o Consultivo (7,03). O Contencioso obteve uma média pouco menor (6,77), mas ainda positiva.
- Soluções Únicas (RS-2): Aqui a média global cai para 6,02, e a diferença entre áreas se amplia. Membros do Consultivo elevam o escore alcançando 6,84 e destaque para faixa média superior entre os procuradores que atuam da Gestão (7,17). Novamente, integrantes do Contencioso tem a média mais baixa (5,56), indicando que uma parte significativa do trabalho nessa área pode ser percebida como menos inovadora e mais baseada em soluções padronizadas como discutido acima na análise sobre a Complexidade do Trabalho – CT.

4. VARIEDADE DE COMPETÊNCIAS (VC) E ESPECIALIZAÇÃO (E)

Padrão Global: Médias globais sólidas VC (6,71) e E (6,67), **mostrando que o trabalho dos Procuradores exige um repertório diverso de habilidades e alto grau de especialização.**

Quando analisamos as diferenças por Sexo, a diferença mais notável está em RS-2 (soluções únicas), onde Homens (6,35) têm média significativamente maior que Mulheres (5,64). Isso pode refletir diferenças nas tarefas atribuídas, viés da autopercepção ou ainda, expectativas sociais sobre criatividade e gênero no campo jurídico.

Já na análise das diferenças por área de atuação nas PGEs, novamente, procuradores no Consultivo se destacam em ambos (VC=7,23, E=7,30), enquanto os procuradores do Contencioso tem as médias mais baixas (VC=6,36, E=6,42), sugerindo que, **apesar de especializado, o perfil de habilidades exigidas pode ser percebido como mais restrito ou repetitivo.**

Conclusões sobre a Faceta: Características do Conhecimento

- Constata-se que o trabalho é, de fato, intelectual e exigente. As médias altas em Processamento de Informação (PI) e as médias positivas em outras dimensões confirmam que **a advocacia de estado não é um trabalho burocrático simples. Ela demanda pensamento, ação multitarefa e especialização;**
- Revela-se um cenário dividido que ajuda a compreender nuances da insatisfação no Contencioso. Procuradores no Consultivo (e, em parte, na Gestão) encarnam o ideal do trabalho intelectual complexo, com alta demanda de pensamento, criatividade, soluções únicas e especialização. **É o trabalho que usa plenamente o capital cognitivo do procurador;**

- O Contencioso, embora ainda exigente cognitivamente, sinaliza deficiências em aspectos cruciais: se percebe como mais "descomplicado" (CT=4,33), com menor demanda por soluções únicas (RS-2=5,56) e com uma variedade e especialização percebidas como menores. **Isso se alinha perfeitamente às queixas qualitativas sobre "demandas de massa" e trabalhos "que um robô poderia fazer";**
- **O Risco da Subutilização no Contencioso:** Para um profissional com pós-graduação (63% especialistas, 23% mestres/doutores), realizar um trabalho percebido como tendo baixa complexidade (CT) e baixa necessidade de soluções únicas (RS-2) é uma fonte potente de frustração e desmotivação. A energia cognitiva é gasta em processamento de volume e multitarefa (PI alto), não necessariamente em criatividade e solução de problemas complexos (RS mais baixo).
- Em síntese, o desenho do trabalho no Contencioso parece privilegiar a eficiência no processamento de grande volume de casos (pensamento, multitarefa) **em detrimento da complexidade, criatividade e singularidade que caracterizam o trabalho jurídico de alto nível.** Essa é uma receita para a alheamento intelectual de uma força de trabalho altamente qualificada, alimentando o ciclo de sobrecarga, frustração e tecnoestresse já mapeados.

Faceta III – Características Sociais

III – CARACTERÍSTICAS SOCIAIS					
AS - APOIO SOCIAL					
Afirmativa: Meu (minha) superior (a) imediato (a) se preocupa com o bem-estar das pessoas que trabalham com ele(a).					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	6,71	GLOBAL	363	6,71
SEXO MASCULINO	195	6,82	CONSULTIVO	94	6,91
SEXO FEMININO	168	6,60	CONTENCIOSO	239	6,63
			GESTÃO	30	6,77
AS - APOIO SOCIAL					
Afirmativa: Os meus colegas de trabalho se preocupam comigo.					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	5,90	GLOBAL	363	5,90
SEXO MASCULINO	195	5,87	CONSULTIVO	94	6,32
SEXO FEMININO	168	5,93	CONTENCIOSO	239	5,71
			GESTÃO	30	6,03
ITI – INTERDEPENDÊNCIA INICIADA					
Afirmativa: O trabalho dos meus colegas depende diretamente do meu.					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	3,80	GLOBAL	363	3,80
SEXO MASCULINO	195	4,01	CONSULTIVO	94	3,81
SEXO FEMININO	168	3,55	CONTENCIOSO	239	3,51
			GESTÃO	30	6,03
ITI – INTERDEPENDÊNCIA INICIADA					
Afirmativa: Se o meu trabalho não for feito, outros trabalhos não poderão ser concluídos.					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	3,98	GLOBAL	363	3,80
SEXO MASCULINO	195	4,37	CONSULTIVO	94	4,90
SEXO FEMININO	168	3,51	CONTENCIOSO	239	3,49
			GESTÃO	30	4,93
ITR - INTERDEPENDÊNCIA RECEBIDA					
Afirmativa: A conclusão do meu trabalho depende do trabalho de muitas pessoas diferentes.					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	4,70	GLOBAL	363	4,70
SEXO MASCULINO	195	5,01	CONSULTIVO	94	4,53
SEXO FEMININO	168	4,35	CONTENCIOSO	239	4,62
			GESTÃO	30	5,87

TABELA 63 – WORKDESIGN – DIMENSÃO DAS CARACTERÍSTICAS SOCIAIS ENTRE PROCURADORES – PARTE 01/02

III – CARACTERÍSTICAS SOCIAIS (continuação)

IFO - INTERAÇÃO FORA DA ORGANIZAÇÃO

Afirmativa: No meu trabalho, frequentemente me comunico com pessoas que não trabalham para a mesma organização que eu.

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	5,11
SEXO MASCULINO	195	5,27
SEXO FEMININO	168	4,92

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	5,11
CONSULTIVO	94	6,04
CONTENCIOSO	239	4,65
GESTÃO	30	5,83

FOP - FEEDBACK DE OUTRAS PESSOAS

Afirmativa: Eu recebo feedback de outras pessoas (como meus superiores ou colegas) sobre meu desempenho.

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	4,16
SEXO MASCULINO	195	4,25
SEXO FEMININO	168	4,05

PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	4,16
CONSULTIVO	94	4,78
CONTENCIOSO	239	3,85
GESTÃO	30	4,70

TABELA 64 – WORKDESIGN – DIMENSÃO DAS CARACTERÍSTICAS SOCIAIS ENTRE PROCURADORES – PARTE 02/02

Análise da Faceta: Características Sociais

Esta faceta revela um ambiente de trabalho com suporte interpessoal razoável, mas com uma dramática falta de integração processual e feedback, especialmente entre procuradores do Contencioso.

1. APOIO SOCIAL (AS)

Padrão Global: Média Global positiva.

- **AS-1 (Superior): 6,71.** Os procuradores percebem que suas chefias se preocupam com o bem-estar da equipe. Inequívoco ponto positivo.
- **AS-2 (Colegas): 5,90.** Média mais baixa, mas ainda na faixa positiva. **O apoio entre pares existe, mas é menos intenso.**

2. INTERDEPENDÊNCIA (ITI E ITR)

Padrão Global: Médias globais muito baixas. Achado mais crítico da faceta.

- **ITI-1 e ITI-2:** Médias globais muito baixas (3,80 e 3,98). **Os procuradores não sentem que seu trabalho é essencial para que os colegas avancem.** Isso indica um trabalho pouco integrado, compartimentado e com baixa percepção de impacto coletivo imediato.
- **ITR:** Média também baixa (4,70). Eles também não sentem grande dependência do trabalho alheio.

Este padrão descreve um **modelo de "ilhas de produção"**, onde cada procurador processa suas demandas de forma relativamente independente. Isso fragiliza o trabalho em equipe, reduz o senso de propósito coletivo e pode intensificar a sensação de solidão na sobrecarga.

3. INTERAÇÃO EXTERNA (IFO) E FEEDBACK (FOP):

Padrão Global: Médias globais moderadas e baixas. Percepção de déficits graves.

- **IFO (Interação Externa):** Média moderada (5,11), com o consultivo (6,04) tendo interação mais frequente (com outras secretarias), como esperado. O contencioso (4,65) tem menos, possivelmente interagindo mais com sistemas do que com pessoas de outras organizações.
- **FOP (Feedback de outras pessoas):** Média global muito baixa (4,16), sendo a mais baixa no contencioso (3,85). Este dado é devastador e se conecta com o anterior (FT do trabalho em si = 4,66). Os procuradores não recebem feedback significativo nem da tarefa, nem das pessoas. Trabalham no escuro, sem reconhecimento, correção de rumo ou validação social. É um potente combustível para ansiedade e desmotivação.

4. DIFERENÇAS POR PERFIS

Quanto ao Sexo, **Homens têm médias ligeiramente mais altas em interdependência**, possivelmente refletindo maior integração em redes informais ou percepção diferente do próprio papel. Já a análise por área de atuação, o Contencioso é sistematicamente o mais mal colocado em apoio dos colegas (5,71), interdependência (ITI-2=3,49) e feedback (3,85). **É a área mais solitária e com menos retorno social.**

A Gestão se destaca em interdependência, o que faz sentido para uma função de coordenação.

Conclusões sobre a Faceta: Características Sociais

Parece-nos que o desenho social do trabalho dos procuradores apresenta uma contradição perigosa. Se por um lado há um escopo de boa vontade, **onde as Chefias são percebidas como preocupadas e há um nível básico de cuidado entre colegas**, por outro, a operação é estruturalmente solitária e silenciosa.

Sob o ângulo social, o trabalho está desenhado como um conjunto de tarefas individuais e desconectadas (baixíssima interdependência). E pior, ele é realizado em um vácuo de feedback seja de pessoas internas ou externas às PGEs. Assim, o procurador não sente que é uma engrenagem essencial de uma equipe (ITI baixa) e não recebe informação sobre como está se saindo (FOP baixíssimo). No Contencioso a solidão é amplificada. Em uma área já pressionada pela sobrecarga e outros déficits, o procurador atua como um **"solista sobrecarregado"**, sem sentir o suporte concreto da orquestra e sem ouvir o aplauso (ou a crítica construtiva) do maestro ou do público. Em resumo, **o trabalho possui "calor humano" nas intenções, mas é "frio e isolado" em seu fluxo operacional.** Isso exacerba todos os problemas anteriores: a sobrecarga é mais estressante porque é suportada individualmente; a falta de sentido é maior porque não há um propósito de equipe claro; e a ansiedade cresce porque não há espelho social para calibrar o próprio desempenho. É um desenho que mina a resiliência psicossocial dos profissionais.

Faceta IV – Contexto de Trabalho

IV – CONTEXTO DE TRABALHO					
E - ERGONOMIA					
Afirmativa: O meu local de trabalho acomoda pessoas de qualquer tamanho (espaço livre, altura dos olhos, espaço para pernas etc.).					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	5,70	GLOBAL	363	5,70
SEXO MASCULINO	195	5,87	CONSULTIVO	94	5,64
SEXO FEMININO	168	5,50	CONTENCIOSO	239	5,56
			GESTÃO	30	7,00
EF - EXIGÊNCIAS FÍSICAS					
Afirmativa: A função exige preparo físico.					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	1,62	GLOBAL	363	1,62
SEXO MASCULINO	195	1,86	CONSULTIVO	94	1,53
SEXO FEMININO	168	1,35	CONTENCIOSO	239	1,69
			GESTÃO	30	1,37
CT – CONDIÇÕES DE TRABALHO					
Afirmativa: O meu trabalho ocorre em um ambiente livre de riscos para a saúde.					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	5,45	GLOBAL	363	5,45
SEXO MASCULINO	195	5,54	CONSULTIVO	94	5,16
SEXO FEMININO	168	5,35	CONTENCIOSO	239	5,57
			GESTÃO	30	5,40
UE - USO DE EQUIPAMENTOS					
Afirmativa: O meu trabalho inclui o uso de equipamentos ou tecnologias complexas					
PERFIL	n	Média	PERFIL	n	Média
GLOBAL	363	3,66	GLOBAL	363	3,66
SEXO MASCULINO	195	3,98	CONSULTIVO	94	3,20
SEXO FEMININO	168	3,28	CONTENCIOSO	239	3,73
			GESTÃO	30	4,47

TABELA 65 – WORKDESIGN – DIMENSÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO ENTRE PROCURADORES – PARTE 02/02

Análise da Faceta: Contexto de Trabalho

Os dados mostram um contexto de trabalho fisicamente adequado para um trabalho intelectual, mas com um dado preocupante sobre a complexidade tecnológica percebida.

1. ERGONOMIA (E) E CONDIÇÕES DE TRABALHO (CT):

Padrão Global: Médias Aceitáveis, mas não Ótimas.

Com os quesitos sobre **Ergonomia (5,70)** explorando a relação do corpo, os sentidos e o ambiente de trabalho e sobre **Condições de Trabalho (5,45)** indagando o quanto ocorre em um ambiente livre de riscos para a saúde, as médias na faixa foram apenas medianamente positiva.

Não há um clamor por condições insalubres ou extremamente desconfortáveis, mas também não há excelência, em especial quando articulamos os dados apurados no Módulo **Trabalho Remoto**.

Sem diferenças importantes entre sexos. Entre áreas de atuação, a Gestão tem a melhor ergonomia percebida (7,00), enquanto o Contencioso e Consultivo estão próximos e na média Global.

2. EXIGÊNCIAS FÍSICAS (EF):

Padrão Global: Média Global muito baixa (1,62), como esperado, confirma que a profissão é essencialmente intelectual e não demanda esforço físico. É um dado neutro que confirma a natureza do trabalho.

3. USO DE EQUIPAMENTOS (UE):

Padrão Global: Média Global Baixa (3,66).

Os procuradores discordam que seu trabalho inclua o uso de "equipamentos ou tecnologias complexas". Uma primeira interpretação aponta para a avaliação que as ferramentas que eles usam (computadores, sistemas de informação processuais) não são percebidas como "complexas", o que pode significar que são simples ou mesmo defasadas em relação ao que poderiam ser.

Outra leitura pode refletir que eles não consideram um computador com software jurídico ou acesso a sistemas judiciais como "tecnologia complexa", reservando esse termo para coisas como programação, desenvolvimento, segurança e IA generativa. De qualquer forma, indica um distanciamento entre a atividade e a vanguarda tecnológica.

Conclusões sobre a Faceta: Contexto de Trabalho

Com base nos quatro itens disponíveis, podemos concluir:

- **Contexto Físico sem Crise Aguda, mas sem Excelência:** As condições ergonômicas e de segurança são percebidas como medianamente adequadas (médias em torno de 5,5). Não é um fator de clamor geral, mas também não é um diferencial positivo;
- A Gestão desfruta de melhor ergonomia;
- **Sinal de Alerta Tecnológico Material:** O dado mais significativo é a baixa percepção de uso de "equipamentos ou tecnologias complexas" (UE=3,66). Isso corrobora e dá um contorno concreto às queixas qualitativas sobre defasagem tecnológica;
- Não se trata apenas de as ferramentas serem insuficientes, mas de que **a própria base material da interação homem-máquina é percebida como pouco sofisticada**. É a ponta do iceberg da estagnação tecnológica relativa que alimenta os diversos fatores de riscos psicossociais e ocupacionais.



SÍNTESE DO MÓDULO

WorkDesign Questionnaire

Consolidação dos Resultados:

A análise das facetas do WDQ (Características da Tarefa, do Conhecimento, Sociais e do Trabalho) revela um desenho do trabalho com importantes inconsistências internas, que explica de forma estrutural a crise de satisfação, sobrecarga e tecnoestresse previamente diagnosticada. O trabalho está configurado de modo a frustrar algumas necessidades psicológicas fundamentais de profissionais altamente qualificados.

- **CARACTERÍSTICAS DA TAREFA:** Autonomia Moderada, mas Inefetiva: Os procuradores têm liberdade para decidir como e quando trabalhar (especialmente no Contencioso), mas essa autonomia é exercida sob pressão extrema de volume e prazos. **É uma autonomia para gerir a própria sobrecarga, não para definir rumos estratégicos;**
- **Alta Variedade com Baixa Identidade:** O trabalho é diverso (VT=7,57), mas há uma capacidade apenas mediana de ver uma tarefa completa do início ao fim (IT=6,30). Isso gera fragmentação em vez de realização;
- Grande Falha na ausência de Feedback Intrínseco (FT=4,66): **Esta é uma das descobertas mais graves.** O trabalho não fornece, por si só, informação sobre a qualidade do desempenho. O procurador trabalha "no escuro", sem saber se suas estratégias são eficazes. Isso anula a motivação intrínseca e joga a avaliação para a ansiedade e a autocobrança.
- **CARACTERÍSTICAS DO CONHECIMENTO:** Demanda cognitiva alta, mas desequilibrada: O trabalho exige muito pensamento e multitarefa (PI ~7,6). No entanto, há uma **clivagem crucial**, a divisão intelectual entre áreas de atuação:
 - Consultivo/Gestão: **Encarnam o trabalho intelectual complexo** (alta criatividade, soluções únicas, especialização).
 - Contencioso: É percebido como mais "descomplicado" (CT=4,33) e com menor demanda por soluções únicas (RS-2=5,56). Apesar de exigir processamento mental, parece privilegiar a eficiência no volume em detrimento da complexidade criativa.
 - Risco de Subutilização: Para uma força de trabalho com 93,7% de pós-graduados, realizar tarefas percebidas como de baixa complexidade e pouca singularidade é uma fonte potente de frustração intelectual.

- CARACTERÍSTICAS SOCIAIS: Clima de solidão operacional em um vácuo de feedback e reconhecimento;
 - Apoio Básico, mas Integração Fraca: Há percepção de que Chefias se preocupam (AS-1=6,71) e colegas têm cuidado mútuo (AS-2=5,90). Contudo, a interdependência operacional é baixíssima (ITI ~3.9). O trabalho é uma série de tarefas individuais e desconectadas, não um esforço coletivo integrado.
 - Vácuo do Feedback Social (FOP=4,16): Somando-se à falta de feedback da tarefa, os procuradores também não recebem retorno de colegas ou superiores. O contencioso é o mais afetado (3,85). É um isolamento com dupla ausência de espelho: nem o trabalho, nem as pessoas dão feedback.
- CONTEXTO DE TRABALHO: O procurador recebe uma grande carga de tarefas variadas e complexas (Características do Conhecimento - PI alto). Ele tem autonomia para organizar como fará isso, mas não consegue ver o produto completo de seu esforço (Características da Tarefa - IT média, FT baixíssimo). Ele executa esse trabalho de forma relativamente isolada, sem sentir que é uma peça crucial de uma equipe (Características Sociais - ITI baixa). Ao final, ele não recebe nenhum feedback claro nem da tarefa em si, nem de seus pares ou superiores sobre a qualidade de seu trabalho (FT + FOP baixos). O resultado é um esvaziamento de sentido: O trabalho consome energia cognitiva, mas **não fornece os nutrientes psicológicos essenciais (senso de competência, através do feedback; senso de autonomia significativa; e senso de pertencimento a um esforço coletivo).**

Em síntese, os problemas dos procuradores não são apenas de "volume" ou "tecnologia". Eles estão enraizados em um desenho do trabalho que falha em fornecer **experiências psicológicas e tecnológicas motivadoras.**

Qualquer intervenção que não ataque essas raízes – redesenhar tarefas para aumentar a identidade e o feedback intrínseco; fomentar interdependência e feedback social real; e resgatar a complexidade intelectual do contencioso – será paliativa.

As PGEs e PGDF precisam **redesenhar** o trabalho para que ele realize os procuradores e procuradoras profissional, não apenas os esgote.

ESPAÇO DA PALAVRA

(ALÉM DE ANONIMIZADOS, OS RELATOS FORAM COLOCADOS NA ORDEM ALFABÉTICA PELA REDAÇÃO ESPONTÂNEA)

A ANAPE deve fazer um trabalho de conscientização em face do deslumbramento com as IAs generativas. Não se pode introduzir como cultura nas carreiras da advocacia pública a prescindibilidade do advogado público. Precisamos de mais procuradores nomeados por concurso público, a fim de cumprirmos nossa missão constitucional na sua completude.

A ANAPE deveria realizar um estudo para que as Associações locais pudessem fazer a distribuição de fundos de honorários, para os que tem, na sua totalidade entre os Procuradores

A aplicação das novas tecnologias no âmbito da PGE tem ocorrido de forma natural e progressiva, com o apoio institucional por meio da oferta de cursos e capacitações. Essas iniciativas têm contribuído significativamente para a adaptação dos procuradores, especialmente os mais experientes, que passaram a perceber as ferramentas tecnológicas não como um desafio a ser enfrentado, mas como um recurso valioso para aprimorar a atuação funcional e otimizar o desempenho das atividades cotidianas.

A Carreira de Procurador de Estado deveria exigir dedicação exclusiva e ter previsão de verba indenizatória pela proibição à advocacia privada.

A discriminação de negros é altamente estrutural e disfarçada.

A falta de investimento em infraestrutura de tecnologia da informação obriga que todos realizem tarefas repetitivas e em grande volume, que poderiam ser facilmente parametrizadas e automatizadas. A gestão da casa nos últimos 10 (dez) anos não foi voltada para inovações e foi muito pouco criativa na solução de problemas, fazendo com que avanços antigos e mecanismos que já estavam em funcionamento, fossem perdidos.

A instituição enfrenta problemas orçamentários à medida em que Defensoria, MP e Judiciário tem orçamentos próprios e se armam até os dentes. Nós nos esforçamos muito para dar conta do que recebemos sem ter as armas necessárias para combater os "primos ricos".

A PGE cresceu bastante enquanto instituição nos últimos anos. É claro que a implementação do processo eletrônico aumentou a demanda, mas houve uma crescente melhoria nas condições de trabalho. Considero um excelente lugar para se trabalhar. É fato que precisamos avançar e aprender a trabalhar com novas tecnologias, mas sou muito feliz fazendo o que faço e não tenho ilusões quanto a trabalhar menos. Não acredito que se ganhe bem, fazendo pouco.

A PGE está muito desatualizada em tecnologia com relação ao Judiciário! Falta pessoal de apoio qualificado!

A PGE melhoraria sobremaneira as condições de trabalho (e tudo o mais de bom que isso fomenta) se promovesse um real e definitivo quadro de apoio/assessoria aos procuradores, melhorasse a remuneração base e destravasse a progressão na carreira.

A PGE não tem nenhuma tecnologia/sistema/IA que nos auxilie no exercício das nossas atribuições. A PGE não tem estrutura física que nos dê segurança na realização das nossas atribuições. Entendo que a regulamentação do trabalho remoto da PGE não atende ao interesse público e tem gerado atrito entre os colegas Procuradores, além de prejuízos ao Estado.

A PGE precisa de maior democracia na gestão.

A principal dificuldade hoje na PGE é a ausência de carreira de apoio. O volume de processo com o uso de inteligência artificial e a grande quantidade de servidores do judiciário tem aumentado constantemente, o que obriga os Procuradores a lidarem com um volume cada vez maior de prazo sem as mesmas armas para realizar um trabalho de alto nível.

A Procuradoria em que trabalho não nos permite ter um espaço para o trabalho concentrado; não possui assistente ou estagiário par ao exercício da função e sinto que o apoio da secretaria está assoberbado. Para que eu execute a minha tarefa preciso de um apoio treinado e assistentes capacitados, de modo a reduzir meu estresse na prestação de meu serviço à sociedade.

A Procuradoria Geral do Estado (PGE) deve ser reconhecida como uma entidade essencialmente técnica e autônoma, cujas operações transcendem influências políticas e são dedicadas à defesa e representação do Estado. É imperativo que realize um rigoroso controle de juridicidade dos atos administrativos e promova a implementação eficaz de políticas públicas que beneficiem a sociedade como um todo. A atuação dos Procuradores deve estar intransigentemente alinhada ao seu mandato constitucional, assegurando que a advocacia de Estado se distinga nitidamente da advocacia de Governo. Sob nenhuma circunstância, a PGE deverá servir como um mero instrumento subordinado ao Governo ou se tornar uma plataforma para a imposição de ideologias político-partidárias. A interferência política nesta instituição é uma disfunção que deve ser eliminada. É essencial garantir aos Procuradores plena liberdade de atuação, especialmente no que tange ao exercício independente e técnico de suas funções, permitindo-lhes explorar novos horizontes tecnológicos e otimizar práticas de trabalho remoto, assegurando o máximo de eficácia e produtividade.

Achei muito importante esse diagnóstico da realidade e impacto da tecnologia no nosso trabalho de procuradores pois sensivelmente fomos tomados pela tecnologia e agora pelo uso de IA numa intensidade assustadora o que aumenta nossa sobrecarga de trabalho

Achei o questionário exagerado

Acho que a maior defasagem está na comunicação que ainda não é efetiva entre setores e extra setores, as chefias não se comunicam bem, não possui transparência e publicidade devida dos atos, e também não é dado importância a saúde física e ao bem estar psicológico nem suporte emocional aos funcionários com programas específicos e atendimentos individualizados, não existe setor de atendimento psicológico nem de enfermagem para casos de emergências para primeiros socorros ou atendimentos necessários, como uma queda, um corte, uma pressão desregulada, dores essas coisas

Acredito que a minha organização precisa capacitar os Procuradores e servidores para o uso de Inteligência Artificial, nos proporcionando sistemas qualificados para tanto.

Acredito que a pesquisa foi muito extensa e burocrática para acessar, o que pode causar baixo engajamento, já que hoje em dia as pessoas querem coisas praticamente prontas.

Algumas perguntas ficaram com respostas inaplicáveis a depender de respostas anteriores.

Amo ser Procuradora, poder trabalhar para um Estado onde fui criada desde a infância é muito satisfatório. Mas as dificuldades tecnológicas e estruturais, como por exemplo, não ter um sistema de gerenciamento eficaz da Divisão Ativa (atualmente cheio de problemas), e ainda depender de outro órgão (SEFAZ) para qualquer tipo de ajuste e relatório do respectivo sistema, é TOTALMENTE desmotivador e deprimente. Estou nesta fase, porém lutando, com esperança, por avanço.

Apesar dos esforços do Gabinete, a PGE enfrenta um problema crônico de falta de estrutura física e de pessoal (prédio, sistema de gestão processual, apoio técnico qualificado). Há frentes de ação encabeçada pela gestão do Órgão, mas, por não ser dotada de autonomia financeira, a PGE tem encontrado uma enorme dificuldade de superar estes problemas estruturais, que sempre esbarram em entraves de ordem orçamentário-financeira.

As PGEs precisam se unir para fortalecimento remuneratório, pois ficamos muito dependentes do Governo do momento.

As Procuradorias precisam de modo geral facilitar o home office e adotar medidas que favoreçam a integração daqueles optarem pela modalidade.

Assessoria de qualidade é fundamental para a melhoria das condições de trabalho.

Autonomia

Complementando os questionamentos e, até justificando as respostas dadas, percebo que nossos superiores da gestão exercem, muitas vezes, verdadeiro assédio moral sobre nós, exigindo a todo momento urgências, não ouvindo ou tentando resolver reclamações, ligando a noite para demandas que podem ser passadas no próximo dia útil, iniciando mensagens sem qualquer cumprimento cordial, falando mal ou externando pensamentos ruins a respeito dos colegas. Apenas um ou outro se afasta disso. Aliada a questão financeira destoante das demais carreiras jurídicas no nosso estado, não há mais justificativa para se manter nesta carreira, pois não advogo e não pretendo advogar. Por esta razão já estou estudando para outro concurso.

Considero relevante este tipo de pesquisa, visando à identificação, planificação e tomada de decisão em relação às questões que envolvem o trabalho dos Procuradores do Estado.

Creio que a tecnologia sirva ao propósito de facilitar o trabalho. Espero que em minha Procuradoria sejam implantadas ferramentas que nos auxiliem a elevar a qualidade do que produzimos.

Em nossa PGE necessitamos aprimorar a utilização de recursos tecnológicos e investir na Superintendência de Tecnologia, assim como na contratação de equipe de apoio que é muito deficitária.

Entendo que o caminho seja melhor estruturar a carreira para que possamos atuar de forma equilibrada no âmbito do sistema de Justiça

Eu atuo como Chefe de uma setorial. Assim, algumas das minhas respostas poderão divergir de outros colegas em razão do posto de trabalho diferente.

Excelente iniciativa! Sinto muita falta de um foco em gestão de pessoas e da própria gestão de processos de trabalho. Muitas atividades poderiam ser otimizadas, muito retrabalho poderia ser evitado e muitos talentos poderiam ser retidos! E, fundamentalmente, sinto muita falta do uso de dados na gestão estratégica dos processos (atuo no contencioso judicial). Essa pesquisa certamente fará a diferença (positiva) porque fornecerá dados estratégicos para a atuação da ANAPE! Parabéns! Quanto ao questionário em si, uma das perguntas ficou ambígua porque continha duas alternativas (... OU ...) e a resposta permitia apenas sim/não/em parte (quando, na verdade, deveria permitir a escolha das 2 alternativas ou de apenas uma das alternativas contidas no enunciado.

Excelente iniciativa. A pesquisa vai permitir uma radiografia da carreira de Procurador no Brasil todinho. Parabéns.

Excelente iniciativa. Torço para que os colegas respondam com seriedade e comprometimento para termos uma visão macro sobre a categoria.

Falta à Procuradoria autonomia para melhor se desenvolver, alheia a interesses políticos. A ausência de tratamento uniforme em território nacional é também um problema, pois desiguala em prerrogativas profissionais que exercem semelhantes funções, a exemplo da (im)possibilidade de exercício de advocacia privada ou de outra atividade que não à docência

Falta compreender que demanda de massa não é tarefa de procurador do estado

Falta comunicação interna, prédio adequado, salas individuais para procuradores, e verificação de perfil para desempenho de funções. E nada sabemos dos projetos da chefia. Aqui vigora o medo de divulgar ações externamente por medo da imprensa, e internamente por que não acreditam que os colegas possam contribuir.

Falta estrutura física de trabalho. No prédio onde trabalho o banheiro feminino não tem vaso sanitário que funcione. O telhado ficou com goteiras severas por anos e é constate a infestação por escorpião.

Faltou item sobre os critérios para fazer da gestão da Procuradoria. A advocacia tem uma cultura de não se capacitar para gestão e somente para as lides judiciais. Observo que as atividades de gestão ficam muito a desejar.

Gostaria de maior valorização salarial em razão da responsabilidade do meu cargo.

Gosto demais do meu trabalho, acho que ele é transformador (chefio consultivo de obras) e sou muito feliz no que faço!

Gosto muito da PGE, mas gostaria que tivéssemos os mesmos direitos e remunerações de carreiras jurídicas, como magistratura e MP.

Importante a advocacia pública ter uma lei nacional de organização

Iniciativa louvável, mas para algumas perguntas não havia opção de resposta satisfatória. E outras perguntas poderiam ser inseridas.

Meu cargo e minha função são ótimos e tenho muito orgulho disso. Porém, não me sinto valorizado como pessoa e profissional. Hoje não há valorização da história da PGE e dos que a construíram, como se tudo tivesse sido feito hoje ou neste governo. Os antigos procuradores são relegados para atividades repetitivas, como demandas de massa, que desprezam o conhecimento e a experiência.

Meu trabalho é altamente gratificante, me permite atuar com independência e harmonia com as demais instituições de estado. Atualmente, somos valorizados e isso reflete na nossa atuação.

Meu trabalho pode ser feito por um estagiário ou por um robô.

Minha atuação ocorre na secretaria da PGE, o que envolve a gestão administrativa de todos os processos da instituição, desde o seu ingresso, com a classificação e inserção em nosso sistema de acompanhamento, até a sua distribuição aos procuradores, de acordo com a matéria ou a fase processual. A Secretaria também desenvolve e disponibiliza planilhas e robôs para diversos setores, com o objetivo de facilitar a gestão individual e em massa de determinados processos. Além das atividades administrativas, a secretaria também desenvolve atividades judiciais envolvendo todos os processos em que não há interesse do estado ou que se enquadram em requisitos preestabelecidos pela instituição. Esses processos são retidos na secretaria ou retirados das caixas dos procuradores e são conduzidos com o apoio de equipe e ferramentas específicas para sua gestão. Enfim, o setor em que atuo desde a sua criação, há sete anos, é muito dinâmico, e a inovação faz parte do nosso cotidiano. A criação e as constantes atualizações de ferramentas de raspagem de informações e de peticionamento nos mais diversos sistemas compõem o nosso dia a dia. Para tanto, contamos com uma equipe multidisciplinar, com formação nas áreas jurídica e de tecnologia da informação. Aqui, a tecnologia é uma grande aliada, sem a qual a gestão do volume de processos com que ordinariamente trabalhamos seria inviável.

Minha atual e maior preocupação relaciona-se com o volume de trabalho. Não há, por parte da alta direção da PGE, cuidado e atenção efetivos para evitar sobrecarga de trabalho de procuradores dedicados à atividade contenciosa, ao contrário do que ocorre com os colegas dedicados à área consultiva.

Minha instituição tem excesso de assédio sexual e moral e quase nenhuma ação efetiva para combater. Ao contrário, os assediadores chegam a ser premiados com cargos e funções melhores.

Muito longa, talvez isso desmotive os colegas responderem!

Na atualidade estou em atividade de Gestão e Execução, mas as respostas se basearam na atividade do contencioso que exerci há mais tempo na instituição. Algumas informações não são de meu conhecimento de maneira integral apresentando uma mera noção que pode não refletir a realidade de outros setores. Importante ressaltar que a compreensão das perguntas pode influir na imprecisão das respostas no caso concreto.

Na Procuradoria-Geral do Estado há significativo atraso tecnológico quando comparada às outras Procuradorias. Ferramentas básicas de automação são inexistentes e a inteligência artificial parece algo demasiadamente distante da realidade da PGE.

Nada a informar. Talvez pessoalmente.

Não vi pergunta direta à estrutura física do ambiente de trabalho - há uma, relativa à "saúde" do ambiente de trabalho, que parcialmente atende ao ponto: aparelho de ar-condicionado com mais de 15 anos de uso, sem manutenção programada (feita às custas dos procuradores, quando necessário)

Necessidade de contratação de assessores e/ou carreira de apoio para auxiliar os Procuradores nas demandas judiciais.

No geral o ambiente e sistema de trabalho na PGE é muito bom. As duas coisas prementes de melhorar é a 1) Quantidade de pendências por Procurador de Estado, por mais que a instituição se esforce para fornecer residentes para amenizar a rotina, pois entendo que inclusive a qualidade de todas as peças melhoraria; e a 2) Remuneração, sobretudo para os que não podem aderir ao RDE por terem escritório particular, além de há tempos não termos um reajuste real para compensar a inflação e amenizar a diferença salarial com outras carreiras jurídicas que conseguiram o reajuste no Estado, como por exemplo a Defensoria Pública.

No meu trabalho dependo de autorizações de superiores para atuar

Nós procuradores precisamos ter nossa autonomia o quanto antes, a fim de que possamos direcionar os recursos financeiros para melhorar o nosso trabalho e retirar a procuradoria da vala comum dos diversos servidores do executivo, o que acabará melhorando a saúde psíquica e a realização pessoal dos procuradores com seu trabalho.

O envelhecimento na carreira precisa ser valorizado, assim como profissionais sem tanta visibilidade devido à introspecção ou menos extroversão.

O principal objetivo a ser alcançado é a igualdade de remuneração com as outras funções essenciais à Justiça

O trabalho consultivo, em Secretaria de Estado, varia muito conforme o lugar de lotação. Atualmente me encontro satisfeito, mas a depender do órgão ou Secretaria, a realidade pode ser completamente diferente.

O trabalho da minha PGE necessita de quadro de apoio qualificado (assessores, pessoal administrativo) insuficiente no atual momento, o que exige que procuradores se dediquem a atividades de menor complexidade, que poderiam ser delegadas.

O trabalho jurídico é solitário por si só. Acho que as chefias deveriam promover maior interação com maiores debates dos temas relevantes que vem sendo tratados.

Obrigado pela oportunidade de contribuir com o diagnóstico.

Obrigado por se preocuparem com nossa saúde.

Obrigado.

Para um melhor aproveitamento do trabalho a ser desenvolvido pelo Procurador do Estado, precisa ser providenciado pessoal de apoio para dar um suporte nos processos que não demandam muita especialização; também há necessidade de renovação de computadores; o acesso à Instituição está há muito tempo prejudicada pois ela está há muito tempo em reforma; necessária também uma melhor distribuição da carga de trabalho.

Parabéns pela pesquisa! Sempre muito importante esses Surveys. Obrigado!

Pensar em fazer Censo ao invés de questionário on line para fins de diagnóstico

Penso que a Advocacia Pública pode se estruturar melhor com o uso de novas tecnologias, especialmente com o desenvolvimento de IA dirigida especificamente aos seus propósitos. A capacitação de seu corpo técnico deve ser incentivada, assim como a adoção de soluções inovadoras.

Penso que ainda falta uma regulamentação mais ampla e profunda sobre o teletrabalho.

Penso que, em relação às tecnologias e à redução de burocracias, a PGE está se desenvolvendo, buscando novas ferramentas para facilitar o trabalho do procurador e do corpo técnico, assim como estimulando uma cultura de racionalização da atuação dos procuradores (com hipóteses de dispensas coletivas e o estabelecimento de parâmetros para o VMA). Além disso, apesar de eu, pessoalmente, não ser uma pessoa apaixonada pelo trabalho que atualmente desempenho, sei que existem muitas áreas de ação do Estado e vejo que o cargo proporciona um equilíbrio saudável entre a vida privada e a laboral, em comparação com outras carreiras jurídicas, a exemplo da Defensoria Pública. Ainda, a PGE não possui autorização para advocacia plena, porém acho salutar que tivesse, pelo menos, para atuar pro bono ou em causa própria/de familiares.

Pesquisa muito importante, devendo ser aplicada na prática

Por uma PGE mais moderna, autônoma e valorizada A Procuradoria-Geral do Estado atravessa um momento que exige reflexão e ação imediata. Como instituição essencial à defesa dos interesses do Estado e da sociedade, a PGE não pode ficar à margem das inovações tecnológicas e dos avanços administrativos que garantem maior eficiência, celeridade e segurança jurídica ao nosso trabalho. É urgente a implementação de sistemas avançados de inteligência artificial e demais inovações tecnológicas que realmente funcionem, promovendo a modernização do trabalho dos procuradores. Atualmente, enfrentamos dificuldades operacionais que poderiam ser solucionadas com ferramentas adequadas, automatizando processos repetitivos e permitindo que o procurador se concentre no que realmente importa: a produção jurídica qualificada. Além disso, a autonomia funcional do procurador deve ser respeitada e ampliada. O trabalho da advocacia pública demanda independência técnica, flexibilidade e um ambiente que fomente a satisfação profissional. Um procurador efetivo é um procurador que trabalha com felicidade e autonomia, sem ingerências administrativas que limitem sua atuação ou imponham obstáculos desnecessários. Infelizmente, há uma tendência preocupante de centralização da gestão, que retira dos procuradores a capacidade de desempenhar suas funções com a liberdade e segurança que a Constituição e as leis asseguram. Outro ponto que merece atenção é a questão remuneratória. Há evidente defasagem remuneratória, quando comparada, a título de exemplo, às demais procuradorias no Nordeste. Há, inclusive, reflexos recentes concretos: muitos aprovados no último concurso sequer tomaram posse, optando por permanecer na Advocacia-Geral da União (AGU), tanto por questões salariais quanto pela falta de perspectiva de valorização na estrutura estadual. Isso evidencia que, sem medidas, a PGE-RN continuará perdendo talentos. O fortalecimento da PGE, salvo melhor juízo, precisará passar por investimentos em tecnologia, respeito à autonomia dos procuradores e valorização efetiva da carreira. Sem essas medidas, os desafios jurídicos do Estado continuarão sendo enfrentados com dificuldades, e a própria administração pública sairá prejudicada. É hora de avançar, modernizar e respeitar a Procuradoria-Geral do Estado como a instituição essencial que é.

Precisamos de autonomia enquanto PGE. Precisamos de assessores escolhidos por cada Procurador. Precisamos de recesso forense.

Precisamos entender de IA e colocá-la para trabalhar conosco. Precisamos entender que o trabalho fácil deve ser substituído e devemos nos atualizar em conhecimentos variados além do direito e desenvolver novas habilidades para estarmos prontos às novas frentes de atuação que a advocacia pública deverá ocupar nos anos vindouros. Advocacia pública não combina com estagnação. Quem não entender que é isso que está nos apertando em termos de tecnologia, em minha opinião, fará parte de um número de advogados que sofrerá ainda mais com a tecnologia generativa. Os tempos mudaram. Não há mais por que resistir. É preciso trabalhar com isso.

Precisamos urgente de IA para melhorar nossa atuação e fazer frente àquelas já utilizadas pelos Tribunais de Justiça.

Preciso ter mais tempo para leitura de temas complexos que os muitos prazos de urgência não permitem

Preocupada com as ações no Supremo sobre as verbas!

Sem comentários.

Sinto muita falta, no meu ambiente de trabalho, de uma gestão mais próxima, mas participativa e principalmente da realização de reuniões periódicas, para discussão de rotinas de trabalho, estratégias de defesa e para a troca de informações dentro de cada setor. A chefia direta não contribui em nada para o diálogo e para discussões que possam auxiliar nossas atividades.

Sobrecarga de trabalho.

Solicito que a ANAPE crie: 1) um e-mail de ouvidoria para registro de reclamações anônimas contra colegas que possam usar de funções de confiança para causar danos ou prejuízos de ordem patrimonial ou extrapatrimonial (assédios moral/sexual/lawfare) a membros da advocacia pública estadual/distrital; 2) um evento ou fórum anual para Procuradores de Estado que atuam com a matéria de improbidade administrativa, a fim de se trocar ideias e experiências.

Sou Corregedor(a). O trabalho do Contencioso, principalmente, necessita de socorro. Os tribunais estão investindo em tecnologia e a PGE precisa se munir fortemente. Vários colegas me procuram, desabafam, choram. Estamos fazendo um grande trabalho preventivo, mas é difícil!

Sou extremamente realizada no meu trabalho. Tenho consciência que a Inteligência Artificial é um desafio para o nosso futuro, mas creio que conseguiremos, juntos, utilizá-la para o benefício de todas as procuradorias!

Trabalhar na PGE é muito bom, mas há espaço para melhorias como equipamento de TI, ferramentas de IA e de gestão. Além de investimento no cuidado de saúde mental dos servidores.

Trabalho com causas repetitivas no âmbito dos Juizados Especiais e a impressão que eu tenho é que a automação da Procuradoria para defender o Estado nessas causas é insuficiente frente às tecnologias que o Poder Judiciário já utiliza. A forma descomprometida como esses recursos são utilizados pelo Judiciário também nos deixa em desvantagem. Isso porque a padronização das decisões judiciais que rotineiramente ignoram as provas produzidas pelas partes gera muito trabalho na elaboração de recursos, nem sempre providos. Receber processos no sistema inclusive nos finais de semana e feriados gera ansiedade e prejudicam a qualidade do descanso ainda quando não trabalho nos finais de semana.

Trabalho em constante stress em função das novas tecnologias porque tenho muita dificuldade em lidar com elas.

Trata-se de uma excelente iniciativa. Entendo que o foco principal deve ser o fortalecimento da independência funcional, sempre dentro dos limites legais e constitucionais, pois é comum vermos gestores subordinando-se, de forma acrítica, aos interesses de agentes políticos momentâneos, o que compromete a institucionalidade. Além disso, considero essencial promover a consensualidade na atuação das Procuradorias, bem como investir na implementação de novas tecnologias, medidas que contribuirão significativamente para a melhoria das condições de trabalho dos procuradores.

Tudo já foi abordado nos amplos questionários.

Um ponto não abordado tão explicitamente nos quesitos, e que merece alguma reflexão, diz respeito à ansiedade e pressão no desempenho do trabalho. Meu trabalho envolve grande pressão de tempo (necessidade de adoção de muitas providências urgentes), o que usualmente resulta em ansiedade. A questão das tecnologias, essa bem abordada no questionário, também reforça isso, porque com aplicativos de mensagens as demandas chegam constantemente e há (ao menos implicitamente) uma expectativa de que a resposta também seja imediata.

TABELA 66 – DEPOIMENTOS DOS PROCURADORES NO ESPAÇO DA PALAVRA

A análise qualitativa dos depoimentos dos procuradores é uma etapa crucial tanto para compreensão dos principais achados, quanto para percepção de nuances impossíveis de serem detectadas de outro modo. Ela nos oferece a **profundidade narrativa** muitas vezes limitada pela pura estatística e que irá contextualizar, ilustrar e, por vezes, explicar os padrões que surgirem dos dados quantitativos.

Com base na leitura e codificação dos 94 depoimentos, **sete eixos temáticos principais** foram identificados. Eles não são mutuamente excludentes (um depoimento pode abordar temas relacionados a mais de um eixo), mas representam os grandes temas de preocupação e reflexão dos procuradores. Metodologicamente, o trabalho de distinção concentrou-se na identificação dos **tópicos recorrentes**, as **tensões principais** e as **demandas explícitas** da Carreira.

Análise Temática dos Depoimentos Qualitativos

1. Tecnologia como Desafio Estratégico e Operacional (Eixo Central da Pesquisa)

- **Padrão:** A tecnologia é vista com ambivalência: como ferramenta necessária, mas também como fonte de sobrecarga e desequilíbrio.
- **Subtemas:**
 - **Defasagem e Corrida Perdida:** Sensação de que as PGEs estão tecnologicamente atrás do Poder Judiciário, que usa IA e automação de forma mais agressiva, colocando a defesa do Estado em desvantagem.
 - **Sobrecarga e Ansiedade:** A tecnologia intensifica o trabalho ("demandas chegam a todo momento", inclusive fins de semana), gerando ansiedade e prejudicando o descanso.
 - **Falta de Capacitação e Ferramentas Adequadas:** Demandas por sistemas que realmente funcionem, por capacitação em IA e por ferramentas que automatizem tarefas repetitivas.
 - **Potencial Subaproveitado:** Reconhecimento de que a tecnologia e a IA são aliadas potenciais para liberar o procurador para atividades complexas e aumentar a eficiência.

2. Sobrecarga de Trabalho e Estrutura Deficiente

- **Padrão:** A questão não é só volume, mas a falta de estrutura para lidar com ele de forma qualificada.
- **Subtemas:**
 - **Volume Insustentável:** Menções diretas a "sobrecarga", "volume de trabalho" insuportável, especialmente no contencioso.
 - **Falta Crítica de Pessoal de Apoio:** Esta é uma das queixas mais unânimes e veementes. A ausência de assessores, estagiários e uma carreira de apoio qualificado força o procurador a gastar tempo com tarefas de baixa complexidade.
 - **Infraestrutura Física Precária:** Menções a prédios em reforma, falta de salas individuais, equipamentos obsoletos e até condições insalubres.

3. Autonomia e Independência Funcional

- **Padrão:** Defesa da PGE como instituição técnica, autônoma e distante da advocacia de governo.
- **Subtemas:**
 - **Autonomia Institucional:** Críticas à interferência política, à subordinação a governos de ocasião e à necessidade de a PGE ser um filtro de juridicidade.
 - **Autonomia Individual do Procurador:** Demandas por liberdade de atuação, contra centralizações excessivas e "ingerências administrativas".
 - **Valorização da Experiência:** Crítica à desvalorização dos veteranos, relegados a "demandas de massa", e ao desprezo pela história da instituição.

4. Valorização e Equiparação Remunerativa

- **Padrão:** Insatisfação com a defasagem salarial em relação a outras carreiras jurídicas de estado (Magistratura, MP, Defensoria).
- **Subtemas:**
 - **Defasagem Salarial:** Apontada como causa de desmotivação, perda de talentos para a AGU e desprestígio.
 - **Fortalecimento Coletivo:** Percepção de que as PGEs precisam se unir nacionalmente para buscar essa equiparação, fugindo da dependência do governo local.

5. Gestão, Comunicação e Clima Organizacional

- **Padrão:** Críticas a modelos de gestão arcaicos, centralizadores e que não promovem o bem-estar.
- **Subtemas:**
 - **Falhas na Comunicação Interna:** Chefias distantes, falta de transparência, ausência de debates e reuniões estratégicas.
 - **Falta de Foco em Gestão de Pessoas:** Ausência de cuidado com saúde mental, suporte emocional e programas de bem-estar.
 - **Assédio Moral e Sexual:** Denúncias graves de ambientes tóxicos, assédio e retaliação, com sensação de impunidade.
 - **Despreparo para Gestão:** Crítica à cultura da carreira, que forma para a lide, mas não para a gestão de pessoas e processos.

6. Natureza do Trabalho e Identidade Profissional

- **Padrão:** Reflexões sobre o significado de ser procurador, entre a realização e a frustração.
- **Subtemas:**
 - **Trabalho Gratificante e Transformador:** Relatos de felicidade, realização e orgulho na função, especialmente quando há autonomia e impacto nas políticas públicas.
 - **Desmotivação e Esgotamento:** Sentimento de desvalorização, tarefas robotizáveis e planos de deixar a carreira.
 - **Demandas de Massa vs. Atuação Complexa:** Tensão entre o volume de processos repetitivos (que "poderiam ser feitos por um robô") e a aspiração a um trabalho jurídico qualificado e estratégico.

7. Papel da ANAPE e da Pesquisa

- **Padrão:** Aprovação da iniciativa, com sugestões concretas de atuação.
- **Subtemas:**
 - **Apoio à Pesquisa:** Reconhecimento da importância do diagnóstico.
 - **Sugestões de Ação:** Demandas porque a ANAPE atue em frentes como: criar ouvidoria para assédio, fomentar fóruns temáticos (ex.: improbidade), conscientizar sobre os riscos e usos da IA, e lutar pela autonomia.

5. Conclusões

A presente investigação teve como objetivo central analisar a realidade do trabalho e o impacto da tecnologia na atividade dos Procuradores de Estado e do Distrito Federal, à luz das profundas transformações digitais que vêm reconfigurando o sistema de justiça brasileiro. Os achados apresentados ao longo deste relatório, extraídos da percepção de 363 procuradores de todas as unidades da federação, compõem um **diagnóstico denso, multifacetado e, em muitos aspectos, preocupante**.

Esta seção final tem a função de **integrar os principais resultados**, à luz do referencial teórico adotado (tecnoestresse, desenho do trabalho), e de **extrair as conclusões centrais** que emergem da triangulação entre os diferentes módulos da pesquisa. Mais do que um resumo, busca-se aqui oferecer uma **leitura interpretativa dos fenômenos**, explicitando os paradoxos, as tensões estruturais e as implicações para a carreira e para a gestão das Procuradorias-Gerais:

5.1 O PARADOXO FUNDANTE: AMOR À CARREIRA, SOFRIMENTO NA PRÁTICA

O dado talvez mais emblemático de toda a pesquisa é a coexistência de dois vetores aparentemente contraditórios: de um lado, uma **satisfação muito elevada com a carreira (média de 8,46)**, indicando forte identificação, orgulho e gosto pela função pública exercida; de outro, um **quadro consistente e generalizado de sobrecarga, invasão da vida pessoal, defasagem tecnológica e sofrimento psíquico**.

Este paradoxo é apenas aparente. Ele revela que a **insatisfação não se dirige à essência do cargo**, mas sim às **condições concretas em que ele é exercido**. Os procuradores não questionam a relevância de sua missão constitucional – a defesa do Estado, a consultoria jurídica aos governos, a proteção do interesse público. O que adocece, oprime e desmotiva é o **modelo operacional** em que essa missão se realiza: um modelo de alta demanda, baixo suporte humano, ferramentas insuficientes e desenho do trabalho que falha em prover os nutrientes psicológicos fundamentais (autonomia significativa, feedback, senso de pertencimento a um esforço coletivo).

A **autorrealização menor (8,09) que a satisfação (8,46)**, e especialmente sua queda no contencioso (7,91), é a expressão numérica desse descompasso: os procuradores amam o que são, mas **não conseguem realizar plenamente o que fazem**.

5.2 O CONTENCIOSO COMO EPICENTRO E METÁFORA DA CRISE

Se fosse necessário eleger um único achado para resumir a pesquisa, seria este: **a área contenciosa concentra, de forma sistemática e em todas as dimensões analisadas, os piores indicadores**. É nela que:

- A **sobrecarga** atinge os maiores patamares (68,2% sentem-se sobrecarregados);
- O **acesso a pessoal de apoio** é mais precário (apenas 40,6% têm assistente "sempre");
- A **invasão do recesso e das férias** pela tecnologia é mais intensa (média 6,07);
- A **autorrealização** é mais baixa (7,91);

- A percepção de trabalho "**descomplicado**" e com **pouca necessidade de soluções únicas** é maior, sinalizando subutilização intelectual;
- O **feedback**, tanto da tarefa quanto de pessoas, é mais escasso (3,85);
- A **interdependência** com colegas é mais frágil.

O Contencioso é, por excelência, o espaço onde a **promessa de eficiência da tecnologia se encontra com a realidade da precariedade estrutural**. Nele, a automação não liberta para o trabalho complexo; apenas **acelera a esteira de produção**. A tecnologia não substitui o apoio humano ausente; apenas **torna mais eficiente a exaustão**. O procurador do contencioso é um **solista sobrecarregado em uma orquestra desafinada**: toca muito, mas sem partitura coletiva, sem regência clara e sem saber se a música agrada ao público.

A centralidade do Contencioso na crise não é um acaso. É uma **decorrência direta do modelo de gestão do trabalho** adotado pelas Procuradorias, que concentra nesta área o grosso da demanda judicial, mas **não a dota dos recursos proporcionais** – humanos, tecnológicos e organizacionais – para enfrentá-la de forma qualificada e sustentável.

5.3 A TECNOLOGIA COMO AMPLIFICADORA, NÃO COMO SOLUÇÃO

Outra franca conclusão do estudo é que a tecnologia, na forma como está atualmente disponível e implantada nas PGEs, **não tem cumprido seu papel de vetor de transformação positiva do trabalho**. Pelo contrário, em muitos aspectos, ela atua como **amplificadora dos problemas preexistentes**.

Os dados do módulo são esclarecedores:

- As ferramentas disponíveis são predominantemente de **automação básica** (classificação de demandas, elaboração de minutas), enquanto recursos **analíticos sofisticados** (análise de decisões judiciais por IA, ferramentas de jurimetria) são acessíveis a **apenas 12,1% dos procuradores**.
- A percepção sobre as tecnologias de gestão é de **impacto apenas moderado (7,75)**, e uma parcela significativa (18,5%) **não tem opinião formada**, sugerindo baixa visibilidade e relevância dessas ferramentas no cotidiano.
- A dimensão mais aguda do tecnoestresse é a **invasão (5,66)**, ou seja, o **uso da tecnologia para estender a jornada para além dos limites do expediente, do recesso e das férias**.

Este cenário desenha uma tecnologia que **não potencializa a capacidade analítica do procurador, não substitui tarefas mecânicas para liberar tempo para o trabalho complexo, não fornece feedback sobre o desempenho e não integra o trabalho em equipe**. O que ela faz é **permitir que a sobrecarga persista 24 horas por dia, 7 dias por semana**. A tecnologia, assim, não é a causa primária da crise, mas seu **principal instrumento de perpetuação e intensificação**.

5.4 AS RAÍZES ESTRUTURAIS: O DESENHO DO TRABALHO COMO CHAVE EXPLICATIVA

A aplicação do WorkDesign Questionnaire (WDQ) permitiu transcender a análise dos sintomas e alcançar as **causas organizacionais profundas** dos problemas identificados. O trabalho dos procuradores, tal como desenhado atualmente, apresenta **falhas estruturais em três dimensões fundamentais** para a motivação e o bem-estar:

a) Feedback ausente: o trabalho "cego"

As médias de feedback intrínseco (4,66) e feedback de outras pessoas (4,16) são **extremamente baixas** para uma atividade intelectual complexa. O procurador não sabe, pelo próprio exercício da função, se está indo bem, se sua estratégia é adequada, se a qualidade de sua produção atende às expectativas. Tampouco recebe retorno sistemático de chefias ou colegas. Trabalha-se, assim, **em um vácuo de informação sobre o próprio desempenho**, o que é terreno fértil para ansiedade, insegurança e desengajamento.

b) Subutilização intelectual: o trabalho que não desafia

Se o trabalho no consultivo e na gestão aproxima-se do ideal de atividade intelectual complexa (alta criatividade, soluções únicas, especialização), o **contencioso revela um perfil preocupante**: é percebido como **mais "descomplicado"** e com **menor demanda por soluções originais**. Para uma categoria em que **93,7% dos membros possuem pós-graduação**, a alocação de grande parte do contingente em tarefas percebidas como rotineiras e pouco desafiadoras configura um **grave desperdício de capital intelectual** e uma **fonte silenciosa de frustração profissional**.

c) Solidão operacional: o trabalho que não é em equipe

A interdependência entre colegas é baixíssima (médias em torno de 3,9). O trabalho é vivido como uma **coleção de esforços individuais desconectados**, e não como um empreendimento coletivo integrado. Esta ausência de interdependência fragiliza o senso de propósito compartilhado, reduz as oportunidades de aprendizado mútuo e torna cada procurador **mais vulnerável à sobrecarga individualizada**, sem a rede de apoio que um trabalho efetivamente integrado proporcionaria.

5.5 A CLIVAGEM GERACIONAL: UM ALERTA PARA O FUTURO

A análise por faixa etária trouxe à tona uma dimensão frequentemente negligenciada nos diagnósticos organizacionais: a **percepção da tecnologia varia dramaticamente com a idade**. Enquanto os procuradores mais jovens (até 29 anos) sentem-se **plenamente seguros** em relação ao seu domínio tecnológico (média de 2,06 na percepção de que "novatos sabem mais"), essa segurança **desaba a partir dos 40 anos**, atingindo seu ponto mais crítico entre os maiores de 60 anos (média de 6,56 na mesma afirmação).

Esta clivagem não é um dado meramente descritivo. Ela aponta para um **risco real de obsolescência percebida e de fratura geracional** no interior da carreira. Profissionais experientes, detentores de conhecimento jurídico acumulado e visão estratégica, sentem-se **inseguros e defasados** em relação às ferramentas tecnológicas. Esta insegurança, se não enfrentada com políticas específicas de capacitação e acolhimento, pode levar ao **isolamento, à resistência à inovação e à perda prematura de capital humano sênior**.

5.6 O CICLO VICIOSO: UMA SÍNTESE INTEGRADA

Todos os achados da pesquisa se articulam em um **ciclo vicioso estrutural** que pode assim ser descrito:

1. **Déficit humano crônico:** as Procuradorias operam com quadro de apoio insuficiente, sobrecarregando os procuradores com tarefas administrativas e de baixa complexidade.
2. **Tecnologia insuficiente e mal orientada:** as ferramentas disponíveis automatizam tarefas periféricas, mas não provêm inteligência analítica nem substituem o apoio humano ausente.
3. **Sobrecarga como regra:** a combinação de alta demanda e baixo suporte gera uma sobrecarga que transborda para todos os espaços da vida.
4. **Invasão tecnológica:** a tecnologia, em vez de aliviar, torna essa sobrecarga **perene**, estendendo a jornada para fins de semana, férias e recesso.
5. **Falta de feedback e isolamento:** o trabalho é realizado sem retorno sobre a própria eficácia e sem integração significativa com colegas, amplificando a ansiedade.
6. **Subutilização intelectual:** o contencioso, em particular, opera em um regime que demanda esforço cognitivo intenso, mas **não oferece o contrapeso da complexidade e da criatividade**, gerando frustração.
7. **Erosão da realização:** todo esse conjunto corrói a autorrealização, criando um hiato entre o orgulho da carreira (que se mantém alto) e a experiência concreta do trabalho (que se deteriora).

Este ciclo é **autossustentado e auto intensificado**: quanto mais sobrecarga, menos tempo para se atualizar tecnologicamente; quanto menos atualização, maior a defasagem percebida e a dependência de trabalho manual; quanto mais trabalho manual, maior a sensação de subutilização; quanto maior a subutilização, menor a realização; quanto menor a realização, maior o desgaste e a probabilidade de absenteísmo e turnover, o que retroalimenta a sobrecarga dos que ficam.

5.7 IMPLICAÇÕES E CAMINHOS PARA A AÇÃO

O diagnóstico aqui traçado, embora crítico, não é um veredicto de impossibilidade. Pelo contrário, ao identificar com clareza as **causas estruturais** dos problemas, ele aponta igualmente para os **vetores de intervenção** mais promissores:

a) Redesenho do trabalho:

A intervenção mais profunda e necessária é o **redesenho das tarefas**, especialmente no contencioso, para:

- Aumentar a **identidade da tarefa** (possibilitar que o procurador realize atividades completas);
- Introduzir mecanismos de **feedback intrínseco** (sistemas que informem sobre a eficácia das ações);
- Fomentar a **interdependência** (criar equipes, não apenas coleções de indivíduos);
- Resgatar a **complexidade e a criatividade** (redistribuir demandas de massa e liberar tempo para o trabalho analítico).

b) Reforço do apoio humano:

A priorização da **contratação e alocação de pessoal de apoio** (assistentes, assessores, estagiários) é a medida mais urgente e com maior potencial de alívio imediato da sobrecarga. Sem isso, qualquer investimento tecnológico será insuficiente.

c) Modernização tecnológica com foco na ponta:

Os investimentos em tecnologia devem ser orientados não apenas para automação administrativa, mas prioritariamente para **ferramentas que amplifiquem a capacidade analítica do procurador**: inteligência artificial para pesquisa e análise de decisões, sistemas de jurimetria, automação inteligente de tarefas repetitivas. A tecnologia deve ser percebida como **aliada do trabalho complexo**, não como mero acelerador da exaustão.

d) Capacitação diferenciada por geração:

Programas de atualização tecnológica devem reconhecer a **clivagem geracional** e oferecer percursos formativos adequados a diferentes perfis, combatendo a ansiedade da obsolescência e valorizando o conhecimento jurídico dos veteranos como contrapeso à fluência digital dos mais jovens.

e) Políticas de desconexão e saúde mental:

A invasão do tempo de descanso identificada na pesquisa exige medidas institucionais que **garantam o direito à desconexão** – seja por meio de normativas internas, seja por mecanismos tecnológicos que bloqueiem o acesso a sistemas fora do expediente, ou ainda por programas de apoio psicológico que acolham os impactos da hiperconectividade.

6. Recomendações

À luz do diagnóstico apresentado ao longo deste relatório, a ANAPE, em parceria com as associações estaduais e as Procuradorias-Gerais dos Estados e do Distrito Federal, dispõe de um conjunto de evidências robustas para orientar a formulação de políticas institucionais, práticas de gestão e estratégias de Advocacy.

As recomendações a seguir estão organizadas em **eixos temáticos** que correspondem às principais dimensões da crise identificada, e são dirigidas aos diferentes atores institucionais com capacidade de intervenção. Trata-se de propostas **factíveis, baseadas em dados e orientadas para o impacto concreto** na qualidade de vida, na eficiência do trabalho e na sustentabilidade da carreira a longo prazo.

I - EIXO ESTRUTURAL: REDESENHO DO TRABALHO

Recomendação 1: Instituir um programa permanente de redesenho das tarefas, com prioridade para o contencioso.

O dado mais eloquente desta pesquisa é a constatação de que o trabalho, especialmente no contencioso, falha em fornecer os nutrientes psicológicos fundamentais: feedback, identidade da tarefa, interdependência e complexidade adequada. Recomenda-se:

- **Criar grupos de trabalho** compostos por procuradores das diferentes áreas, gestores e especialistas em organização do trabalho para **mapear, redesenhar e testar novos fluxos processuais e de tomada de decisão**.
- **Fragmentar menos, integrar mais:** sempre que possível, reorganizar a distribuição de processos para que o mesmo procurador ou equipe possa **acompanhar casos do início ao fim**, aumentando a identidade da tarefa e o senso de responsabilidade sobre o resultado.
- **Introduzir mecanismos de feedback intrínseco** nos sistemas de gestão processual: indicadores de sucesso recursal, tempo de tramitação comparado, índices de êxito por tipo de demanda, de modo que o próprio trabalho **informe o procurador sobre sua eficácia**.
- **Criar equipes estáveis e multidisciplinares** no contencioso, rompendo o modelo de "ilhas de produção" e fomentando a interdependência, a troca de conhecimento e o suporte mútuo entre pares.

Recomendação 2: Redistribuir a carga de trabalho com base em critérios objetivos e transparentes.

A sobrecarga crônica identificada (84% excedem a jornada) exige mecanismos institucionais de **distribuição equitativa e monitoramento sistemático**.

- **Implantar sistemas de mensuração da carga de trabalho** que considerem não apenas o número de processos, mas sua complexidade, fase processual e exigência de atuação externa.

- **Estabelecer limites máximos de acervo por procurador**, com base em parâmetros técnicos e na experiência comparada de outras unidades da federação.
- **Criar mecanismos de compensação** para procuradores que, por necessidade institucional, assumam acervos extraordinários, seja por redistribuição de tarefas, seja por incentivos funcionais.

II - EIXO DE APOIO HUMANO: REFORÇO DO QUADRO DE ACESSORIA

Recomendação 3: Priorizar, como medida mais urgente, a ampliação e qualificação do quadro de pessoal de apoio.

A falta de assistentes é, isoladamente, o fator que mais diretamente amplifica a sobrecarga. Apenas 46,3% dos procuradores contam com apoio permanente. Recomenda-se:

- **Realizar concurso público para criação e provimento de carreiras de apoio técnico** (assessores jurídicos, analistas processuais, assistentes administrativos) em todas as PGEs onde essa estrutura é deficitária.
- **Estabelecer uma proporção mínima de apoio por procurador**, especialmente no contencioso, com metas progressivas de ampliação.
- **Capacitar o pessoal de apoio** de forma continuada, não apenas em tarefas administrativas, mas em noções de direito, sistemas processuais e gestão de fluxos, para que possam efetivamente **assumir tarefas delegáveis** com qualidade e autonomia.
- **Criar programas de estágio** robustos e permanentes, integrando estudantes de direito às rotinas das Procuradorias como parte de sua formação, e aliviando a carga dos procuradores em tarefas de menor complexidade.

III – EIXO TECNOLÓGICO: MODERNIZAÇÃO COM FOCO NA INTELIGÊNCIA ANALÍTICA

Recomendação 4: Reorientar os investimentos em tecnologia para priorizar ferramentas que amplifiquem a capacidade analítica do procurador.

O diagnóstico mostrou que as ferramentas mais disponíveis são as de automação básica, enquanto recursos sofisticados (análise de decisões por IA, jurimetria) são acessíveis a apenas 12,1% dos procuradores. Recomenda-se:

- **Realizar diagnóstico detalhado das necessidades tecnológicas** de cada área, ouvindo os procuradores sobre os gargalos e as funcionalidades mais desejadas.
- **Priorizar investimentos em:** sistemas de inteligência artificial para pesquisa e análise jurisprudencial; ferramentas de jurimetria que identifiquem padrões de decisão e orientem estratégias processuais; automação inteligente de tarefas repetitivas (minutas, petições padronizadas); e plataformas integradas que unifiquem os diferentes sistemas hoje fragmentados.

- **Estabelecer parcerias com tribunais e outros órgãos do sistema de justiça** para acesso a bases de dados e desenvolvimento conjunto de soluções tecnológicas, reduzindo a defasagem atual.
- **Criar núcleos de inovação tecnológica** nas PGEs, compostos por procuradores e especialistas em TI, para prospecção, desenvolvimento e avaliação de novas ferramentas.

Recomendação 5: Implantar políticas institucionais de proteção contra a tecno-invasão.

A dimensão mais crítica do tecnoestresse – a invasão do recesso e das férias – exige medidas concretas para **garantir o direito à desconexão**.

- **Estabelecer normas internas que limitem o envio de comunicações e demandas por meios eletrônicos fora do horário de expediente e durante períodos de afastamento legal** (férias, recesso, licenças).
- **Desenvolver ou ajustar sistemas** para que bloqueiem automaticamente o acesso a processos e comunicações durante esses períodos, salvo situações de urgência devidamente justificadas e autorizadas.
- **Criar programas de conscientização** sobre os riscos da hiperconectividade e estratégias de gestão do tempo e dos limites entre trabalho e vida pessoal.
- **Incluir a proteção contra a tecno-invasão como critério** nas negociações coletivas e nos acordos de trabalho.

IV – EIXO DE CAPACITAÇÃO: ABORDAGEM DIFERENCIADA POR GERAÇÃO

Recomendação 6: Desenvolver programas de capacitação tecnológica com recorte geracional.

A clivagem identificada na pesquisa – a sensação de defasagem dispara a partir dos 40 anos e atinge seu ápice entre os maiores de 60 – exige uma abordagem específica.

- **Oferecer percursos formativos diferenciados:** para procuradores mais jovens, focados em potencializar habilidades já existentes e aprofundar o uso estratégico das ferramentas; para os veteranos, programas de **atualização acolhedora**, que partam de suas necessidades concretas, valorizem seu conhecimento jurídico e combatam a ansiedade da obsolescência.
- **Criar programas de mentoria reversa**, nos quais procuradores mais jovens auxiliam os mais experientes no domínio de ferramentas tecnológicas, em troca de conhecimento jurídico e institucional.
- **Incluir a capacitação tecnológica continuada como direito e dever institucional**, com carga horária protegida e reconhecimento na avaliação de desempenho.

V – EIXO DE GESTÃO E GOVERNANÇA

Recomendação 7: Fortalecer a gestão participativa e a comunicação interna.

Os baixos índices de feedback social e de interdependência, aliados às queixas qualitativas sobre gestão distante, apontam para a necessidade de aprimorar os mecanismos de governança.

- **Instituir fóruns periódicos de discussão** sobre rotinas de trabalho, estratégias de atuação e inovações tecnológicas, envolvendo procuradores de todas as áreas.
- **Criar canais formais de feedback** (avaliação 360 graus, pesquisas de clima, reuniões individuais periódicas) que permitam aos procuradores receber retorno sobre seu desempenho e manifestar suas percepções sobre a gestão.
- **Implantar programas de desenvolvimento de lideranças** para procuradores que ocupam ou venham a ocupar cargos de chefia, com foco em comunicação, gestão de pessoas, promoção da saúde mental e mediação de conflitos.

Recomendação 8: Buscar autonomia orçamentária e financeira para as PGEs.

Muitos dos problemas identificados – falta de pessoal, defasagem tecnológica, infraestrutura precária – têm raiz na **dependência orçamentária das Procuradorias em relação aos respectivos governos estaduais**. Recomenda-se:

- **Fortalecer a atuação da ANAPE e das associações estaduais** na defesa da autonomia administrativa e financeira das PGEs, por meio de ações políticas, judiciais e legislativas.
- **Elaborar estudos de impacto orçamentário** que demonstrem o custo atual da precariedade (absenteísmo, turnover, judicialização, perda de prazos, qualidade da defesa) e o retorno do investimento em estrutura adequada.
- **Buscar, no âmbito de cada estado, a inclusão das PGEs no rol de órgãos com autonomia para elaborar suas propostas orçamentárias**, nos moldes do que já ocorre com o Ministério Público, a Defensoria Pública e o Poder Judiciário em algumas unidades.

VI – EIXO DE SAÚDE E BEM-ESTAR

Recomendação 9: Instituir programas permanentes de atenção à saúde mental.

A sobrecarga crônica e a invasão do tempo de descanso têm impactos diretos na saúde. Recomenda-se:

- **Criar ouvidorias ou canais sigilosos de acolhimento** para relatos de assédio moral e sexual, garantindo apuração célere e proteção aos denunciantes.
- **Estabelecer parcerias com serviços especializados** em saúde mental, oferecendo atendimento psicológico gratuito e sigiloso aos procuradores e seus familiares.

- **Promover campanhas permanentes de conscientização** sobre estresse, ansiedade, depressão e prevenção ao suicídio, reduzindo o estigma e incentivando a busca por ajuda.
- **Incluir a saúde mental como indicador** nos relatórios periódicos de gestão de pessoas, monitorando a evolução do quadro e avaliando o impacto das políticas implantadas.

VII – EIXO DE ATUAÇÃO DA ANAPE

Recomendação 10: Transformar o diagnóstico em agenda política e técnica permanente.

A ANAPE, como representante nacional da carreira, tem papel central na tradução dos achados desta pesquisa em ação coletiva.

- **Divulgar amplamente os resultados** do estudo junto às associações estaduais, às PGEs, aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e à sociedade civil, posicionando a carreira como protagonista no debate sobre modernização do serviço público.
- **Criar um observatório permanente das condições de trabalho e saúde dos procuradores**, com atualização periódica dos indicadores e produção de relatórios comparativos entre os estados.
- **Estimular a criação de fóruns temáticos** no âmbito das associações estaduais, para aprofundar o debate sobre os problemas específicos de cada unidade e compartilhar soluções bem-sucedidas.
- **Articular, no plano nacional, propostas legislativas** que garantam direitos relacionados à desconexão, à proporcionalidade entre acervo e procuradores, e à autonomia orçamentária das PGEs.
- **Fomentar a pesquisa acadêmica** sobre a advocacia pública, em parceria com universidades e centros de estudo, aprofundando o conhecimento sobre a carreira e seus desafios.

Considerações Finais

A pesquisa aqui apresentada não é um fim em si mesma, mas um **instrumento a serviço da transformação**. Ela nasce do compromisso da ANAPE com o conhecimento aprofundado da realidade de seus representados e com a formulação de políticas baseadas em evidências.

Os achados são duros, mas também são **um mapa**: apontam com clareza onde estão os gargalos, as injustiças, os desperdícios de potencial e as fontes de sofrimento. Mais do que isso, indicam **por onde começar a intervir**.

As recomendações aqui apresentadas não são um cardápio de opções, mas um **conjunto integrado e interdependente de medidas**. A ampliação do apoio humano sem investimento tecnológico adequado terá impacto limitado; a modernização tecnológica sem redesenho do trabalho pode apenas tornar mais eficiente a exaustão; as políticas de saúde mental sem enfrentamento das causas estruturais serão paliativas.

O diagnóstico traçado por esta pesquisa é um **alerta, mas também um guia**. Ele mostra que os problemas não são insolúveis, que as causas estão identificadas e que os caminhos para a ação são conhecidos. O que falta, agora, é **vontade institucional, priorização política e alocação de recursos** para transformar o conhecimento em mudança concreta.

A advocacia pública brasileira tem demonstrado, ao longo de décadas, sua resiliência e seu compromisso inabalável com a defesa do Estado e do interesse público. Este estudo mostra que essa mesma advocacia está no limite de sua resiliência, **à beira de um colapso silencioso**, sustentado apenas pela dedicação individual de profissionais que amam o que fazem, mas que estão sendo consumidos por um modelo de trabalho que já não se sustenta.

Cabe agora à ANAPE, às associações estaduais, aos gestores das Procuradorias e aos próprios procuradores **transformar diagnóstico em ação e responder a esse chamado com a urgência e a seriedade que ele merece**. As soluções estão identificadas. O tempo para implementá-las é agora, antes que o capital de satisfação e resiliência, ainda elevado, se esgote por completo. O futuro da advocacia de Estado – e, em última instância, da própria capacidade do Estado de se defender e de realizar políticas públicas com qualidade jurídica – depende disso. O futuro da Carreira, a qualidade da defesa do Estado e a própria saúde daqueles que dedicam suas vidas a essa missão constitucional dependem das escolhas que serão feitas a partir de agora.

7. Referências

- AMAZARRAY, M. R., OLIVEIRA, G. F., & FEIJÓ, F. R. (2019). **Contexto de Trabalho e Transtornos Mentais Comuns em Trabalhadores do Judiciário Federal no Rio Grande do Sul**, Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 687. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16744>
- BAUDIN, Carole. NUSSHOLD, Patricio. **Digitalização e evolução do trabalho real: introdução**. *Revista Laboreal (on-line)*, v. 14, n. 2, p. 1-10, Porto, Dez, 2018.
- CAPELARI JUNIOR, Saulo; FREITAS, Renato Alexandre da Silva. **A revolução 4.0 enquanto catalisadora da transformação digital da administração pública brasileira**. *International Journal of Digital Law | IJDL*, v. 2, n. 1, Edição especial suplementar, Mar, 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2025**. Brasília: CNJ, 2025.
- DUARTE, Cristiani & Motoki, Fabio & Mainardes, Emerson. (2018). **O Technostress e a Relação com a Satisfação no Trabalho - Technostress and the Relationship to Satisfaction at Work**. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*. 12. 1563. [10.15210/reat.v12i6.13153](https://doi.org/10.15210/reat.v12i6.13153).
- FELZEMBURG, R. C. R. (2018). **A Constitucionalidade do Exercício da Advocacia Privada pelos Advogados Públicos Federais**. *Publicações da Escola Superior da AGU*, 10(03). Recuperado de <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/2349>
- MOISEEV, A., MOISEEVA, V., & Danilina, N. (2021). **Main Trends in the Digital Transformation of the Prosecutor's Office and the Organization of Its Activities**. *Advances in Economics, Business and Management Research/Advances in Economics, Business and Management Research*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210318.020>
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). **OECD Digital Economy Outlook 2020**. Paris: OECD.
- LIMA, F. L. de A. (2023). **Teletrabalho jurídico compulsório na pandemia do COVID-19: a experiência de advogados públicos federais**. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(9), 15962. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2717>
- PSYCH – Psicologia Clínica & Organizacional. ANAPE – Associação Nacional dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal. **Níveis de Saúde e Qualidade de Vida dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal**. Brasília, 2023.
- PSYCH – Psicologia Clínica & Organizacional. ANAUNI – Associação Nacional dos Advogados da União. **Diagnóstico Epidemiológico de Saúde Mental e Qualidade de Vida e Trabalho dos Advogados da União**. Brasília, 2023.
- RAGU-NATHAN TS, Tarafdar M, Ragu-Nathan BS, Tu Q. **The consequences of technostress for end users in organizations: conceptual development and empirical validation**. *Inf Syst Res*. 2008;19(4):417-33. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- SAMUELS, Andrew (org.). **Dicionário Crítico de Análise Junguiana**. Rio de Janeiro: Imago, 1985
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Depression and Other Common Mental Disorders - Global Health Estimates**. Geneva, 2017.
- WLOSKO, M., & Ros, C. (2019). **El Trabajo: In Edunla. Universidad Nacional de Lanús**. eBooks. <https://doi.org/10.18294/rdi.2019.176525>