

## Motivações para a carreira gerencial: um estudo com advogados da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

**Dalla Vecchia, Rosangela  
de Faveri, Diego  
B. Oliveira, Lucia**

Motivações para a carreira gerencial: um estudo com advogados da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

Administração Pública e Gestão Social, vol. 15, núm. 3, 2023

Universidade Federal de Viçosa

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351575316003>

## Motivações para a carreira gerencial: um estudo com advogados da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

Motivations for a managerial career: A study with lawyers from the Attorney General's National Treasury Office

Motivaciones para la carrera gerencial: Un estudio con abogados de la Procuraduría General del Tesoro Nacional

*Rosangela Dalla Vecchia*

*Procuradora da Fazenda Nacional na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), Brasil*

rosangela.vecchia@pgfn.gov.br

*Diego de Faveri*

*Professor Adjunto da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV EBAPE), Brasil*

diego.lima@fgv.br

*Lucia B. Oliveira*

*Professora da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV EBAPE), Brasil*

lucia.oliveira@fgv.br

Recepción: 12 Febrero 2022

Aprobación: 17 Enero 2023

Publicación: 24 Agosto 2023



Acceso abierto diamante

### Resumo

**Objetivo da pesquisa:** Este estudo teve por objetivo investigar as motivações para a transição de carreira de uma posição técnica para uma função gerencial, no contexto da administração pública brasileira. Mais especificamente, foram pesquisados advogados da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e buscou-se identificar a importância relativa de diferentes fatores na decisão pela assunção de uma função gerencial na organização.

**Enquadramento teórico:** O trabalho tomou como pressuposto a teoria motivacional da autodeterminação e a literatura sobre transição de carreiras, com foco na mobilidade vertical intraorganizacional.

**Metodologia:** Após a etapa qualitativa, em que foi identificado um conjunto de sete motivadores – possibilidade de influenciar rumos e estratégias da organização; abertura para o desenvolvimento de projetos novos e desafiadores; teletrabalho; clareza de atribuições; pessoal de apoio; capacitação em gestão e incentivo financeiro –, foram aplicadas técnicas de análise conjunta e de *cluster* em uma amostra de 515 advogados da PGFN.

**Resultados:** A análise conjunta, que permite identificar a importância relativa dos fatores, revelou que os motivos mais relevantes são a possibilidade de influenciar rumos e estratégias da organização e o teletrabalho. Já a análise de *cluster* apontou três perfis de procuradores, denominados protagonistas, cautelosos e pragmáticos.

**Originalidade:** O trabalho faz uso das técnicas de análise conjunta e de *cluster*, relativamente pouco utilizadas em pesquisas sobre o tema.

**Contribuições teóricas e práticas:** Esta pesquisa contribui para a literatura de gestão pública e transição de carreira, ao abordar os fatores que motivam servidores públicos a buscar a transição de uma função técnica para uma posição gerencial. De uma perspectiva aplicada, os resultados podem orientar o desenho de políticas que ampliem a atratividade de cargos de gestão no âmbito da administração pública brasileira, incluindo o estímulo à maior participação de mulheres nessas posições.

**Palavras-chave:** Burocrata de médio escalão, Transição de carreira, Carreira gerencial, Motivação, Teoria da autodeterminação.

### Abstract

**Research objective:** This study aimed to investigate the motivations for a career transition from a technical position to a managerial role in the Brazilian public administration. More specifically, research with lawyers from the Attorney General's Office of the National Treasury (PGFN) was conducted to identify the relative importance of different motivators in the decision to assume a managerial role in the organization.

**Theoretical framework:** The theoretical support for the study were self-determination theory and the literature on career transition, with focus on intra-organizational upward mobility.

**Methodology:** After a qualitative stage, in which a set of seven motivators was identified – possibility to influence the organization's directions and strategies, openness to develop new and challenging projects, telework, clarity of attributions, support staff, management training, and financial rewards –, conjoint and cluster analysis techniques were applied, with the participation of 515 PGFN lawyers.

**Results:** The conjoint analysis, which shows the relative importance of the factors, revealed that the most important are the possibility to influence the organization's directions and strategies and teleworking. The cluster analysis pointed to three different groups, called protagonists, cautious and pragmatics.

**Originality:** The study applied conjoint and cluster analysis techniques, which are relatively scarce in the literature on the subject.

**Theoretical and practical contributions:** This research contributes to the literature on public management and career transition, by addressing the factors that motivate public servants in the transition from a technical role to a managerial position. From an applied perspective, the results can guide the design of policies to increase the attractiveness of management positions within the Brazilian public administration, including encouraging greater participation of women in these positions.

**Keywords:** Mid-level bureaucrat, Career transition, Managerial career, Motivation, Self-determination theory.

## Resumen

**Objetivo de la investigación:** Este estudio tuvo como objetivo investigar las motivaciones para la transición de carrera de un puesto técnico a un rol gerencial en el contexto de la administración pública brasileña. Más específicamente, se investigó a abogados de la Procuraduría General del Tesoro Nacional (PGFN) y se buscó identificar la importancia relativa de diferentes factores en la decisión de asumir un rol directivo en la organización.

**Marco teórico:** El trabajo tomó como soporte teórico la teoría motivacional de la autodeterminación y la literatura sobre transición de carrera, con foco en la movilidad vertical intraorganizacional.

**Metodología:** Después de una etapa cualitativa en la que se identificó un conjunto de siete motivadores – posibilidad de influir en las direcciones y estrategias de la organización, apertura al desarrollo de proyectos nuevos y desafiantes, teletrabajo, claridad de atribuciones, personal de apoyo, capacitación gerencial, y incentivo financiero – se aplicaron técnicas de análisis conjunto y de clúster con la participación de 515 abogados de la PGFN.

**Resultados:** El análisis conjunto, que permite identificar la importancia relativa de los factores, reveló que los más importantes son la posibilidad de influir en las direcciones y estrategias de la organización y el teletrabajo. El análisis de conglomerados apuntó a tres perfiles, denominados protagónicos, cautelosos y pragmáticos.

**Originalidad:** El trabajo hace uso de técnicas de análisis conjunto y de *clúster*, relativamente poco utilizadas en investigaciones sobre el tema.

**Aportes teóricos y prácticos:** Esta investigación contribuye a la literatura sobre gestión pública y transición de carrera, al abordar los factores que motivan a los servidores públicos en la transición de un rol técnico a un cargo gerencial. Desde una perspectiva aplicada, los resultados pueden orientar el diseño de políticas que aumenten el atractivo de los puestos directivos en la administración pública brasileña, incluso fomentando una mayor participación de las mujeres en estos puestos.

**Palabras clave:** Burócrata de escalón intermedio, Transición de carrera, Carrera directiva, Motivación, Teoría de la autodeterminación.

## INTRODUÇÃO

A rapidez com que mudanças sociais e econômicas vêm ocorrendo, tanto em âmbito global quanto nacional, tem imposto significativos desafios às organizações públicas e privadas (OECD, 2019a; Rocha, Passador & Shinyashiki, 2017; Stillman, 2017). No caso das organizações públicas, é cada vez mais premente oferecer serviços que atendam às necessidades da sociedade, o que exige profissionais capacitados e motivados (Christensen, Paarlberg & Perry, 2017; OECD, 2019a; 2019b; Ryan & Deci, 2017).

No Brasil, o setor público tem se esforçado para promover o desempenho dos gestores, mas ainda carece de políticas estruturadas de incentivo à profissionalização e à qualificação de lideranças (OECD, 2019b), lacuna importante, sobretudo se considerarmos o papel central desempenhado por líderes de alto e médio escalões. Nesse último caso, destaca-se a figura do burocrata de médio escalão (BME), que atua em posições gerenciais, de direção, coordenação ou supervisão intermediárias, componente fundamental para que o setor público responda às crescentes demandas da sociedade (Cavalcante & Lotta, 2015; Lotta, Pires & Oliveira, 2014; Novato, Najberg & Lotta, 2020).

As organizações públicas brasileiras não possuem um quadro específico de gestores, pois os concursos de ingresso nas respectivas carreiras são voltados para as áreas finalísticas, como é o caso dos procuradores da Fazenda Nacional; procuradores federais; advogados da União; juízes de direito; auditores fiscais do Trabalho e da Receita Federal; auditores e analistas de finanças e controle, entre outros. Como as organizações precisam de gestores, esses profissionais que ingressaram no serviço público para atuar em carreiras técnicas eventualmente assumem posições gerenciais.

Essa mudança de posição representa um tipo de transição de carreira que envolve a mobilidade vertical no âmbito da mesma organização (*intraorganizational upward mobility*), (Laud & Johnson, 2012; Sullivan & Al Ariss, 2021). A condução dessa transição implica desafios tanto para o profissional – associados aos riscos e benefícios das novas responsabilidades – quanto para a organização, que precisa desenvolver políticas e práticas de atração, qualificação e retenção de pessoal nessas posições (Carmeli, Shalom & Weisberg, 2007; Laud & Johnson, 2012).

No caso da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), organização lócus desta pesquisa, a transição dos advogados públicos para a área de gestão se dá por meio de processo seletivo interno. A baixa relação candidato-vaga nessas seleções – identificada pela análise de 145 processos de escolha de gestores realizados entre 2017 e 2019 (PGFN, 2019) – evidencia o pouco interesse dos advogados por cargos de gestão e faz surgir a seguinte questão de pesquisa: o que motivaria advogados a assumirem uma posição de gestão na PGFN?

O objetivo deste estudo é, portanto, investigar as motivações para a transição de carreira de uma posição técnica para uma função gerencial. A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, uma qualitativa e a outra, quantitativa. A etapa qualitativa permitiu a identificação de um conjunto de sete atributos considerados relevantes para esta transição e, na fase quantitativa, foco do presente artigo, buscou-se avaliar a importância relativa desses fatores na decisão de assumir uma função gerencial nessa organização.

A identificação dos fatores que motivam a mobilidade vertical intraorganizacional no âmbito da administração pública representa uma importante contribuição à literatura de gestão pública e de transição de carreira. No primeiro caso, o estudo busca preencher uma lacuna nos estudos voltados para a dinâmica motivacional dos servidores públicos no que tange à assunção de cargos de gestão (Bresnen, Hodgson, Bailey, Hassard, & Hyde, 2019; Christensen et al., 2017; Perry & Vandenabeele, 2015; Ritz, Brewer & Neumann, 2016). Segundo Bresnen et al. (2019), ainda há pouco conhecimento acumulado sobre profissionais (por exemplo, médicos, advogados, educadores) que assumem posições de gestão, especialmente em organizações públicas. Adicionalmente, as pesquisas com esses profissionais têm abordado, predominantemente, aspectos relacionados com a construção identitária (*identity work*) no processo de transição (Bresnen et al., 2019; Spehar, Frich & Kjekshus, 2015) e os desafios que enfrentam no papel de gestores (Park & Faerman, 2019). Os fatores que motivam essa transição seguem pouco investigados, lacuna que buscamos preencher com o presente estudo.

Com relação à transição de carreira, a pesquisa explora os fatores que promovem o interesse por uma posição gerencial no contexto da administração pública brasileira, lócus relativamente pouco pesquisado. Uma revisão da literatura nacional em administração revelou não haver estudos que abordassem essa questão. Rocha, Martho, Lessa e Messias (2021) analisaram a literatura nacional e internacional sobre a experiência da primeira gestão e, em seus resultados, o único estudo brasileiro envolveu gestores de organizações privadas. Novato et al. (2020), por sua vez, apontaram a escassez de estudos nacionais com BMEs.

De uma perspectiva aplicada, os resultados encontrados podem orientar o desenho de políticas e práticas que ampliem a atratividade dessas funções gerenciais entre o corpo técnico, o que permitiria a escolha de profissionais mais qualificados e motivados a exercer esse papel, contribuindo para sua eficácia e para o desempenho da organização (Cavalcante & Lotta, 2015; Currie & Procter, 2005; De Vos, Jacobs & Verbruggen, 2021; Howlett, 2011).

## REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado em três partes. Em primeiro lugar, aborda-se brevemente o papel do burocrata de médio escalão (BME) no contexto da administração pública. Em seguida, discute-se a literatura sobre motivação para o trabalho, com foco na teoria da autodeterminação, que serviu de aporte teórico para esta pesquisa. A última parte é dedicada à literatura sobre transição de carreira, com destaque para a mobilidade vertical e as motivações para a carreira gerencial.

### Burocrata de Médio Escalão

O burocrata de médio escalão (BME) representa o servidor público que atua em posição gerencial de nível intermediário, situando-se entre o topo e a base da estrutura organizacional (Lotta et al., 2014). Mais especificamente, o BME se situa entre a cúpula do Poder Executivo (composta por secretários e ministros) e os servidores públicos que não exercem funções comissionadas (Cavalcante & Lotta, 2015; Cavalcante, Camões & Knop, 2015; Silva, 2015). No contexto estudado, essa atribuição é personificada pelos Procuradores da Fazenda Nacional (PFN) que exercem cargos de gestão.

A literatura tem destacado a importância desses atores para as organizações e o Estado, dado seu poder de influência sobre a elaboração e a implementação de estratégias organizacionais e políticas públicas (Cavalcante & Lotta, 2015; Currie & Procter, 2005; Howlett, 2011; Novato et al., 2020). Por sua posição na hierarquia organizacional, os BMEs desempenham um duplo papel: técnico-gerencial, atuando na implementação de estratégias e políticas públicas provenientes do alto escalão; e técnico-político, quando se relacionam com os agentes da ponta, que atuam na execução da atividade-fim, e com o alto escalão, negociando meios e recursos para efetivar os processos em que estão envolvidos (Lotta et al., 2014).

Estudos sugerem que as exigências que recaem sobre esse conjunto de profissionais têm se tornado cada vez mais complexas, envolvendo a gestão de recursos escassos, servidores insatisfeitos, burocracia, aparato legal em descompasso com as necessidades atuais e práticas clientelistas e patrimonialistas que emperram o desenvolvimento das instituições em que trabalham (Cavalcante, Lotta & Yamada, 2018; Marques, 2011). Dessa forma, ganham relevância os estudos sobre as motivações para o trabalho em tais contextos, conforme discutido a seguir.

### Motivações para o Trabalho

As motivações para o trabalho têm sido abordadas por meio de diferentes perspectivas teóricas (Kanfer, Frese & Johnson, 2017; Rodrigues, Reis & Gonçalves, 2014). Segundo Kanfer et al. (2017), as habilidades que os indivíduos desenvolvem, as ocupações e carreiras que escolhem e a forma como alocam recursos – incluindo tempo e esforço – são influenciadas pela dinâmica motivacional.

Neste estudo, adotamos a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2017; 2019) como lente teórica. Segundo essa teoria, as pessoas seriam movidas por três necessidades básicas:

competência, autonomia e relacionamentos. Autonomia envolve a necessidade de regular ou controlar as próprias experiências e ações, de modo a refletir os verdadeiros interesses e valores da pessoa. Competência, por sua vez, refere-se à necessidade de atuar com eficácia e ter domínio e controle sobre o que se faz. Por fim, relacionamentos referem-se às conexões sociais, incluindo a necessidade de pertencer, de se sentir valorizado e de contribuir para o grupo, a organização ou a comunidade (Ryan & Deci, 2017).

Outro aspecto central da teoria da autodeterminação é a distinção entre motivação intrínseca e motivação extrínseca (Ryan & Deci, 2000; 2019). Segundo os autores, a motivação intrínseca se relaciona com essas três dimensões e seria “a propensão espontânea das pessoas a se interessarem por seus mundos interno e externo na tentativa de se envolver, interagir, dominar e compreender” (Ryan & Deci, 2019, p. 117). A motivação intrínseca estaria, portanto, relacionada com a natureza do trabalho, incluindo propósitos idealísticos ou éticos, prazer e identificação com o trabalho e busca por desenvolvimento pessoal e profissional. Já a motivação extrínseca estaria associada ao recebimento de alguma recompensa externa, sendo a realização da atividade baseada mais na valorização do resultado do que na atividade em si (Breugh, Ritz & Alfes, 2018; Klein & Mascarenhas, 2016; Ryan & Deci, 2000).

No que concerne ao setor público, uma corrente afirma que, entre servidores públicos, predomina a motivação intrínseca (Dixit, 2002; Lee & Wilkins, 2011; Rodrigues et al., 2014; Weibel, Rost & Osterloh, 2010). Outra vertente, no entanto, entende que os fatores intrínsecos e extrínsecos são igualmente relevantes e considera que ambos podem atrair indivíduos para o serviço público ou para determinada posição na organização (Bright, 2008; Dal Bó, Finan & Rossi, 2013; Lee & Wilkins, 2011; Perry & Vandenabeele, 2015).

Tais resultados apontam para a necessidade de mais estudos voltados para o entendimento da dinâmica motivacional de trabalhadores do setor público, incluindo tanto o incentivo para o ingresso numa carreira pública (Asseburg, Hattke, Hensel, Homberg & Vogel, 2020; Dal Bó et al., 2013) quanto para a assunção de uma posição gerencial, conforme discutido a seguir.

### Transição de Carreira e as Motivações para a Carreira Gerencial

A transição, ou mobilidade, de carreira representa uma mudança de posição ou de papel no trabalho (De Vos et al., 2021; Forrier, Sels & Stynen, 2009; Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007). Segundo a categorização proposta por Feldman e Ng (2007), a mobilidade de carreira pode se dar de três formas distintas: mudança de trabalho, quando se alteram as responsabilidades ou o nível hierárquico (*job change*), mudança de organização (*organizational change*) ou mudança de ocupação, associada a novas rotinas, novas habilidades e novo ambiente de trabalho (*occupational change*). Também pode-se considerar a mobilidade como interna ou externa. No primeiro caso, o trabalho e as responsabilidades mudam, mas a pessoa segue trabalhando para o mesmo empregador. A mobilidade externa, por sua vez, envolve uma mudança de organização (Bidwell & Mollick, 2015). A mobilidade interna pode ser horizontal ou lateral, quando mudam as atividades desempenhadas, mas não o nível hierárquico ocupado, ou vertical (*upward mobility*), quando o empregado recebe uma promoção e ascende a um nível hierárquico superior (De Vos et al., 2021; Laud & Johnson, 2012; Rigotti, Korek & Otto, 2014).

Este estudo aborda a transição de carreira de uma função técnica para uma função gerencial no âmbito da mesma organização, o que a caracteriza como mobilidade interna vertical. Quando passa a ocupar uma posição de gestão, o trabalhador muda de nível hierárquico e assume novas responsabilidades, o que envolve diferentes desafios e exige o desenvolvimento de novas habilidades (Bresnen et al., 2019; Park & Faerman, 2019; Spehar et al., 2015). No caso da PGFN, pode ainda haver mudança de local de trabalho quando, por exemplo, é necessário deixar a unidade seccional localizada em um estado da federação para assumir um posto de coordenação no órgão central.

Estudos apontam que a decisão pela mudança de carreira depende não somente da facilidade com que o indivíduo pode fazer a transição e de sua disposição para mudar, mas também da atratividade da nova posição (Ashforth, 2001; Asseburg et al., 2020; Forrier et al., 2009; Ng et al., 2007). Segundo Feldman e Ng (2007), as políticas de incentivo e compensação de uma organização influenciam a mobilidade de

carreira na medida em que tornam mais atrativos os cargos de gestão e influenciam positivamente a tomada de decisão daqueles que consideram fazer a transição. Segundo a literatura, alguns fatores podem motivar um trabalhador a buscar uma transição de carreira, incluindo a aceitação de cargos de gestão, conforme discutido a seguir.

Os incentivos financeiros são um importante aspecto que pode estimular a decisão por uma transição de carreira. O experimento conduzido por Dal Bó et al. (2013) mostrou que estímulos monetários podem ser um fator de atração de trabalhadores mais qualificados para uma organização. A revisão da literatura conduzida por Ng et al. (2007) aponta que um dos principais atrativos para a mobilidade interna vertical é justamente o ganho financeiro associado à nova posição.

A possibilidade de desempenhar um trabalho com maior status e responsabilidades também é relevante para esse tipo de transição de carreira (Ng et al., 2007; Rigotti et al., 2014). No caso de servidores públicos, fatores relacionados com a natureza da atividade, como a percepção da relevância da função e senso de propósito, se mostraram muito importantes (Frank & Lewis, 2004). Segundo Weibel et al. (2010), atividades interessantes e desafiadoras são frequentemente relatadas por servidores públicos como estimulantes para o exercício de suas funções. O estudo de Ramos e Joia (2000) reforça essa linha de pensamento, visto que foi identificado que o desejo de mudança está intimamente ligado à busca por atividades interessantes e diferentes e ainda por experiências desafiadoras.

Ações de treinamento e desenvolvimento têm por objetivo oferecer ao empregado conhecimentos e habilidades para o desempenho das tarefas inerentes à função que ocupa ou que venha a ocupar (Magalhães, Oliveira, Cunha, Lima & Campos, 2010; Tasca, Ensslin & Ensslin, 2012). Tais iniciativas, geralmente, trazem impactos positivos para a organização e para os trabalhadores, incluindo maior desempenho, satisfação e comprometimento organizacional (Esteban-Lloret, Aragón-Sánchez & Carrasco-Hernández, 2018; Ocen, Francis & Angundaru, 2017; Silva & Mourão, 2011). A pesquisa conduzida por Jakobsen, Jacobsen e Serritzlew (2019) mostrou que o treinamento influencia positivamente a produtividade, a lealdade e a motivação, na medida em que é visto pelos empregados como um investimento da organização neles próprios, além de ampliar sua percepção de competência, em linha com a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2017; 2019). O estudo de Finkel, Grøn & Hughes (2021) apontou que o treinamento em liderança tem um papel importante na trajetória de ascensão de gestores públicos, efeito que tende a ser maior para as mulheres. Logo, entende-se que as ações de treinamento e desenvolvimento gerencial podem contribuir para que o empregado se sinta motivado a assumir funções gerenciais.

A percepção de suporte organizacional envolve a avaliação do trabalhador em relação ao tratamento recebido da organização como contrapartida por seu esforço (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Quando favorável, essa percepção fortaleceria o envolvimento do empregado com a organização, podendo se refletir em maior motivação e esforço para atingir os objetivos organizacionais (Eisenberger et al., 1986). Segundo Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), a percepção de suporte organizacional inclui dimensões relativas a práticas organizacionais, como processos de trabalho, estímulo à participação, disponibilidade de orientação e suporte material ao trabalho, além de práticas de promoção e recompensa.

Marques (2011), ao pesquisar os aspectos organizacionais que afetam a função dos gestores públicos de uma instituição do Poder Judiciário Federal, concluiu que seu trabalho foi facilitado pelo fornecimento de recursos adequados e pessoal qualificado. Novato et al. (2020) também identificaram a importância do apoio institucional para o trabalho de BMEs de uma universidade pública. De forma análoga, Sullivan e Al Ariss (2022) propõem que a decisão por uma transição de carreira é positivamente influenciada pelo acesso a recursos. Levando em conta os elementos que compõem o suporte organizacional, a oferta de auxílio pode ser um fator de estímulo à assunção de cargos de gestão.

A relação entre vida pessoal e vida profissional parece estar cada vez mais entrelaçada, desafiando o trabalhador a equilibrar essas duas dimensões (Oltramari & Grisci, 2014). A possibilidade de conflito é uma via de mão dupla, ou seja, tanto as responsabilidades no trabalho podem afetar a vida familiar quanto as obrigações familiares podem interferir no trabalho (Oliveira, Cavazotte & Paciello, 2013). Os conflitos

trabalho-família tendem a se exacerbar para executivos e gestores (Lima, Carvalho Neto & Tanure, 2012), ainda mais no caso das mulheres, que também são responsáveis pela maior parte das tarefas domésticas (Hirata, 2018; Kalysh, Kulik & Perera, 2016).

Dada essa realidade, arranjos flexíveis de trabalho, como flexibilidade de horário e de local de trabalho, podem ser benéficos para os trabalhadores, favorecendo tanto o equilíbrio entre trabalho e família (Kalysh et al., 2016; Possenriede, Hassink & Plantenga, 2016; Wheatley, 2017) quanto o senso de autonomia (Ryan & Deci, 2017). Alguns estudos têm associado a adoção de arranjos flexíveis com maior satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional e menor intenção de rotatividade (Braun, Vierheller & Oliveira, 2016; Ceribeli & Mignacca, 2019), apesar de também serem identificadas desvantagens associadas ao teletrabalho, como diminuição da interação com os colegas de trabalho e a falta de visibilidade (Rafalski & Andrade, 2015). No caso da PGFN, uma organização geograficamente dispersa, é possível que o acesso ao teletrabalho motive os profissionais a assumir cargos de gestão.

## PERCURSO METODOLÓGICO

O presente estudo foi conduzido na PGFN, órgão de direção superior da Advocacia-Geral da União (AGU) que tem, entre suas atribuições, a representação da União em causas fiscais e a cobrança judicial e administrativa dos créditos tributários e não tributários, bem como o assessoramento e a consultoria no âmbito do Ministério da Economia (Brasil, 1993). Essas atividades são exercidas pelos Procuradores da Fazenda Nacional (PFN), admitidos por meio de concurso público que exige formação em direito e prática da advocacia.

A PGFN não conta com um quadro funcional específico de gestores, sendo necessário que advogados especializados em uma área técnica (jurídico-tributária) atuem como gestores, ainda que temporariamente, por vezes com pouca ou nenhuma formação ou experiência na área. Na organização, existem mais de 20 diferentes cargos de gestão, incluindo os cargos em comissão do grupo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) e as funções de confiança denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE).

Dados relativos a 145 processos de seleção de gestores realizados entre 2017 e 2019 mostram que a relação candidato/vaga foi de 1,46, sendo que em alguns casos não houve candidatos (PGFN, 2019), o que indica a dificuldade da organização em atrair interessados em assumir cargos de gestão – realidade que serviu de inspiração para esta pesquisa.

Para a identificação dos aspectos valorizados, optou-se pela realização de um estudo qualitativo e exploratório, que, por sua vez, serviu de base para a pesquisa quantitativa, foco deste artigo.

### Etapa Qualitativa

Na etapa qualitativa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com 14 procuradores da Fazenda Nacional, escolhidos por conveniência e acessibilidade. Na seleção, buscou-se uma variedade que permitisse captar as percepções do universo de procuradores da PGFN. Foram ouvidos procuradores de ambos os sexos (sete mulheres e sete homens), com idade e tempo de carreira variados, de diferentes unidades da federação e com níveis e tempo de experiência em cargos de gestão distintos. As entrevistas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo (Bardin, 2016), com apoio do software Atlas.ti.

No fim do processo de análise, os aspectos identificados que serviram de base para a etapa quantitativa foram: 1) oferta de capacitação para a nova função; 2) incentivo financeiro, representado pelo aumento da gratificação pelo cargo de gestão; 3) possibilidade de influenciar rumos e estratégias da organização; 4) abertura para o desenvolvimento de projetos novos e desafiadores; 5) teletrabalho; 6) clareza nas atribuições do cargo a ser exercido e 7) suporte da organização, na forma de pessoal de apoio em quantidade suficiente e com as necessárias qualificações.

### Etapa Quantitativa



Na análise conjunta (*conjoint analysis*), os respondentes avaliam grupos hipotéticos que combinam múltiplos atributos, o que permite que se estime a influência relativa de cada um no processo de escolha (Orme, 2010; Raghavarao, Wiley & Chitturi, 2010). Essa metodologia é amplamente utilizada na área de marketing para identificar preferências de consumidores (Rao & Pilli, 2014), mas também vem sendo aplicada em outros campos do conhecimento, incluindo liderança (Tavares, Sobral, Goldszmidt & Araújo, 2018) e gestão de pessoas (Guillot-Soulez & Soulez, 2014).

Na construção dos conjuntos de atributos, consideraram-se os sete identificados na etapa qualitativa, sendo seis com dois níveis e um com três níveis, conforme mostra o Quadro 1. Com relação à gratificação, os percentuais de 15% ou 30% foram escolhidos para representar possibilidades reais, já que um percentual maior do que 30% não seria exequível, dada a atual conjuntura de austeridade nos gastos públicos, e um percentual menor do que 15% seria pouco atrativo.

Quadro 1 : Atributos e respectivos níveis

N	Atributo	Descrição	Níveis	
1	Capacitação	Oferta de capacitação específica em gestão	2	Com e sem
2	Gratificação	Percentual de aumento na gratificação	2	15% e 30%
3	Influência	Poder de influenciar rumos e estratégias da organização	2	Com e sem
4	Abertura	Abertura para o desenvolvimento de projetos novos e desafiadores	2	Com e sem
5	Teletrabalho	Possibilidade de exercer o cargo de gestão a distância	2	Com e sem
6	Clareza	Clareza nas atribuições do cargo a ser exercido	2	Com e sem
7	Suporte	Pessoal de apoio (quantidade suficiente e qualificação adequada)	3	Quantidade, qualidade e ambos

Considerando a quantidade de atributos e seus níveis, o design fatorial desenvolvido com o auxílio do software R resultou em uma quantidade de combinações mínima de nove e máxima de 14. Optou-se pelo menor número de combinações para não fatigar e desestimular os respondentes (Orme, 2010; Raghavarao et al., 2010).

Em um modelo aditivo, a utilidade de uma alternativa para o tomador de decisão é a soma das utilidades em cada nível dos atributos de uma alternativa. As utilidades e o peso de cada nível dos atributos (*partworths*) foram obtidos por meio da estimação dos betas de uma regressão linear múltipla, em que a variável dependente é a nota de 0 a 10 atribuída pelos respondentes para a combinação de atributos específica, e as variáveis independentes são variáveis *dummies* que identificam quais níveis dos atributos foram avaliados. Foi esse o modelo que serviu de base para a mensuração da importância relativa de cada atributo (Tabelas 1 e 2).

Além disso, a análise de *cluster* foi aplicada para avaliar possíveis diferenças entre os participantes em relação aos aspectos valorizados. Essa técnica permite segmentar dados em grupos homogêneos, de modo que os integrantes de um mesmo grupo sejam similares entre si e, ao mesmo tempo, diferentes dos integrantes de outros grupos. No presente estudo, foi adotado o algoritmo *K-means clustering* (Majhi & Biswal, 2018; Raghavarao et al., 2010).

## Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário elaborado na plataforma Qualtrics. A primeira parte continha o conjunto com as nove combinações dos sete atributos. Em cada combinação, ao participante era solicitado que atribuísse uma nota de 0 (nenhum interesse) a 10 (total interesse), em função do quanto o conjunto de atributos apresentado influenciaria seu interesse por assumir um cargo de gestão da PGFN. Na segunda parte, foram levantados os dados sociodemográficos dos participantes. Cabe destacar que o conjunto de atributos foi apresentado de maneira aleatória, de forma a evitar que a ordem de

apresentação influenciasse os resultados. Além disso, o questionário foi pré-testado com cinco integrantes da carreira, o que resultou no aprimoramento do instrumento nos aspectos clareza e apresentação.

Convites para participação no estudo, com o link para o questionário, foram feitos para a base de PFNs por meio do e-mail institucional da organização, divulgação no site PGFN Conecta, que é o canal de comunicação institucional da PGFN, e ainda pela rede social WhatsApp, em diversos grupos integrados somente por PFNs.

A população de interesse engloba 2.126 PFNs (PGFN, 2020). Um total de 854 procuradores acessaram o questionário, mas foram excluídas 297 respostas incompletas e 42 preenchidas indevidamente, de forma que a amostra final contou com 515 participantes, o que representa uma taxa de resposta de 24%. Dos participantes, 42,5% são do sexo feminino, com idade média de 41 anos e 12,3 anos de tempo médio de carreira na PGFN, e 51% nunca assumiram postos de gestão. Houve participantes de todas as unidades da federação, com destaque para São Paulo (17,5%) e Goiás, que engloba o Distrito Federal (15,7%).

## RESULTADOS

### Análise Conjunta

Os resultados da análise conjunta estão apresentados na Tabela 1. Para o conjunto da amostra, o atributo mais valorizado foi a “possibilidade de influenciar rumos e estratégias da organização” (20,9%), seguido de “teletrabalho” (15,6%) e “abertura para o desenvolvimento de projetos novos e desafiadores” (15,4%). Desses três atributos, cumpre destacar que dois deles referem-se ao conteúdo do trabalho, evidenciando a importância da motivação intrínseca para o exercício de funções de gestão (Ryan & Deci, 2017; 2019). Nessa mesma linha, cabe ressaltar que o incentivo financeiro foi o menos valorizado, com 7,9% (Bright, 2008; Dal Bó et al., 2013; Lee & Wilkins, 2011; Perry & Vandenabeele, 2015).

Tabela 1: Importância relativa dos incentivos

Incentivos	Total	Gênero		Tempo na organização			Cargo de gestão	
		Masc.	Fem.	< 10 anos	10 a 15 anos	> 15 anos	Sim	Não
Poder de influenciar rumos e estratégias	20,9%	20,7%	21,3%	17,9%	22,5%	22,6%	21,8%	19,6%
Teletrabalho	15,6%	14,6%	16,8%	15,8%	16,6%	13,3%	14,8%	16,8%
Abertura a projetos novos/desafiadores	15,4%	16,2%	14,4%	15,8%	14,8%	15,7%	16,3%	13,9%
Clareza de atribuições	14,9%	15,6%	14,1%	16,1%	15,1%	12,4%	14,7%	15,1%
Capacitação	13,7%	14,2%	13,1%	14,5%	12,1%	15,5%	13,2%	14,5%
Suporte/pessoal de apoio	11,6%	10,0%	13,8%	12,0%	12,1%	10,3%	11,4%	12,1%
Gratificação (30%)	7,9%	8,9%	6,6%	7,8%	6,8%	10,1%	7,9%	7,9%

Nota a idade dos respondentes e o tempo de carreira tiveram alta correlação, por isso optou-se por representar somente o tempo de carreira.

Os dados relativos às diferenças de gênero mostram que o teletrabalho é mais valorizado pelas mulheres do que pelos homens, possivelmente porque, por acumularem mais responsabilidades no cuidado com a família, entendem que a possibilidade de trabalhar em casa favoreceria o atendimento dessa dupla demanda (Hirata, 2018; Kalysh et al., 2016). As mulheres, em comparação aos homens, também dão mais valor ao suporte organizacional, na forma de pessoal de apoio em quantidade e qualidade adequadas, o que também pode ser interpretado como uma preocupação com o acúmulo de funções no trabalho e na família. Tais

resultados sugerem que esses dois incentivos precisam ser levados em consideração no caso de organizações que buscam maior diversidade de gênero em funções gerenciais.

Com relação à possibilidade de influenciar rumos e estratégias da organização, observou-se uma diferença significativa entre procuradores com menos de 10 anos de carreira e os que estão há mais tempo na função. Os mais experientes dão mais valor a esse aspecto, o que pode indicar que estes vivenciaram situações em que a pouca autonomia para tomada de decisões estratégicas possa ter sido motivo de frustração, o que explicaria a valorização do atributo por esses indivíduos. Logo, uma maneira de atrair procuradores mais experientes para a área de gestão é dar maior abertura e autonomia para que o gestor influencie os rumos da organização, em linha com a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2017; 2019).

### Análise de *Cluster*

A aplicação da técnica de análise de *cluster* resultou na classificação dos respondentes em três diferentes grupos. A escolha do número de *clusters* foi guiada pelas seguintes regras: regra do cotovelo (sugere o uso de três ou quatro *clusters*); regra da silhueta (sugere o máximo de dois *clusters*); regra *gap statistics* (sugere três ou quatro *clusters*). Além disso, como as opções mais adequadas pareciam ser de três ou quatro *clusters*, fez-se um teste com dois, três, quatro e cinco *clusters*, o que acabou por reforçar a ideia de que o número ideal de *clusters* é três, pois as soluções com quatro e cinco *clusters* apontaram maior sobreposição.

Um modelo de regressão linear múltipla com *dummies* foi utilizado para estimar as utilidades e o peso relativo dos atributos em cada um dos *clusters* (Majhi & Biswal, 2018), conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Importância relativa dos incentivos por cluster

Atributo	Total	<i>Cluster 1</i> n = 230	<i>Cluster 2</i> n = 98	<i>Cluster 3</i> n = 187
Influenciar rumos e estratégias	20,9%	22,0%	22,1%	18,4%
Teletrabalho	15,6%	15,3%	9,9%	19,1%
Projetos novos/desafiadores	15,4%	16,6%	17,6%	12,0%
Clareza de atribuições	14,9%	14,2%	22,3%	12,0%
Capacitação	13,7%	12,8%	17,9%	12,9%
Apoio qualificado e suficiente	11,6%	11,0%	8,8%	14,4%
Gratificação (30%)	7,9%	8,0%	1,5%	11,2%

Cada grupo recebeu um nome e uma frase definidora para caracterizar seus aspectos mais marcantes. O *cluster 1* corresponde ao grupo dos protagonistas, porque os dois atributos mais valorizados são “capacidade de influenciar rumos e estratégias da organização” e “possibilidade de trabalhar em projetos novos e desafiadores”. O grupo é majoritariamente formado por homens com experiência em gestão (ver Tabela 3). Para esse grupo, portanto, é importante exercer o protagonismo, lidar com desafios e ter a oportunidade de direcionar os rumos da organização, ou seja, deixar a própria marca durante sua gestão.

Tabela 3: Características do cluster 1

Protagonistas: “Quero deixar minha marca”				
Atributo	Importância dos atributos			Perfil do grupo
	Cluster 1	Total	Diferença	
Influenciar rumos e estratégias	22,0%	20,9%	+ 1,1 p.p.	57% são homens 57% exercem ou já exerceram cargo de gestão
Projetos novos/desafiadores	16,6%	15,4%	+ 1,2 p.p.	
Teletrabalho	15,3%	15,6%	- 0,3 p.p.	

O *cluster 2*, dos cautelosos, valoriza os atributos “clareza de atribuições” e “capacidade de influenciar rumos e estratégias da organização”, indicando que também querem exercer certo protagonismo, mas desde que saibam o que se espera deles/delas. O grupo é formado por 57% de mulheres, o que sugere que elas podem ser mais cautelosas no momento de assumir funções gerenciais. Além disso, 52% nunca exerceram cargos de gestão, o que também contribuiria para explicar essa maior cautela (ver Tabela 4). Cumpre ainda destacar que os integrantes desse grupo são os que menos valorizam a recompensa financeira adicional pela posição de gestão.

Tabela 4: Características do cluster 2

Cautelosos: “Quero deixar minha marca, desde que saiba onde piso”				
Atributo	Importância dos atributos			Perfil do grupo
	Cluster 2	Total	Diferença	
Clareza de atribuições	22,3%	14,9%	+ 7,4 p.p.	57% são mulheres 52% nunca exerceram cargo de gestão
Influenciar rumos e estratégias	22,1%	20,9%	+ 1,2 p.p.	
Capacitação	17,9%	13,7%	+ 4,2 p.p.	
Gratificação (30%)	1,5%	7,9%	- 6,4 p.p.	

Por fim, o *cluster 3* é composto pelos pragmáticos, dado que valorizam mais – em relação à amostra total – o “teletrabalho”, o “apoio qualificado e suficiente” e a “gratificação”. Esses resultados, apresentados na Tabela 5, sugerem que os pragmáticos estariam dispostos a assumir uma função gerencial desde que isso não comprometa sua qualidade de vida e que recebam uma recompensa financeira condizente com as responsabilidades do cargo.

Tabela 5: Características do cluster 3

Pragmáticos: “Liderando com flexibilidade e suporte”				
Atributos	Importância dos atributos			Perfil do grupo
	Cluster 3	Total	Diferença	
Teletrabalho	19,1%	15,6%	+ 3,5 p.p.	65% são homens
Influenciar rumos e estratégias	18,4%	20,9%	- 2,5 p.p.	
Apoio qualificado e suficiente	14,4%	11,6%	+ 2,8 p.p.	69% exercem ou já exerceram cargo de gestão
Gratificação (30%)	11,2%	7,9%	+ 3,3 p.p.	

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O propósito deste estudo foi identificar a importância relativa de diferentes atributos na motivação para a transição de carreira de advogados públicos para uma posição de gestão. Com base em um levantamento qualitativo, identificou-se um conjunto de fatores que foram, em seguida, submetidos às análises conjunta e

de *cluster*. Os resultados da análise conjunta revelaram que os respondentes valorizam os seguintes atributos, por ordem de importância: “influenciar rumos e estratégias da organização”; “teletrabalho”; “abertura para o desenvolvimento de projetos novos e desafiadores”; “clareza nas atribuições do cargo”; “capacitação em gestão”; “pessoal de apoio qualificado e em número suficiente” e “aumento de 30% na gratificação”.

A maior importância atribuída à possibilidade de influenciar rumos e estratégias da organização encontra respaldo na teoria da autodeterminação, segundo a qual a autonomia e a competência são duas das três necessidades básicas que motivam as pessoas (Ryan & Deci, 2017;2019). As necessidades de autonomia e competência também aparecem no atributo “abertura para o desenvolvimento de projetos novos e desafiadores”, o terceiro mais importante. A motivação para a assunção de uma posição de gestão aparece, portanto, fortemente associada ao desejo de autonomia decisória e à possibilidade de contribuir e alcançar resultados positivos (competência).

De uma perspectiva aplicada, esses resultados apontam caminhos para o desenho de políticas e práticas de gestão de pessoas no âmbito da administração pública. De forma geral, os fatores que se destacaram foram justamente os ligados à natureza da atividade, que incluem a possibilidade de influenciar rumos e estratégias e a abertura para o desenvolvimento de projetos novos e desafiadores. Ao mesmo tempo, a possibilidade de trabalhar remotamente também recebeu destaque, apontando para uma busca por flexibilidade.

A análise de *cluster* apontou três grupos distintos, denominados protagonistas, cautelosos e pragmáticos. O grupo dos protagonistas é o que mais se aproxima da média geral, e seus integrantes são os mais fortemente guiados por fatores intrínsecos de motivação (Ryan & Deci, 2000), corroborando a literatura que destaca a importância de fatores intrínsecos para servidores públicos (Klein & Mascarenhas, 2016; Weibel et al., 2010). Nesse sentido, a natureza da atividade representa um importante estímulo à mobilidade vertical para aqueles indivíduos que veem nos cargos de direção uma oportunidade para encarar desafios, desempenhar atividades estimulantes e interessantes e melhor contribuir para os propósitos do serviço público.

Já o grupo dos cautelosos manifesta preferências distintas da amostra geral, com maior valorização do atributo “clareza de atribuições” e menor valorização da recompensa financeira. O grupo também atribuiu maior importância ao atributo “capacitação”, o que faz sentido se considerarmos que a maioria desse grupo nunca exerceu cargo de gestão. Tais resultados sugerem que a falta de clareza das atribuições e de capacitação em gestão gera insegurança na transição de uma função técnica para uma posição gerencial. Logo, para incentivar o interesse por postos de chefia, as organizações públicas podem criar programas de comunicação com características de cada cargo e promover ações de treinamento e desenvolvimento (Magalhães et al., 2010; Tasca et al., 2012). Capacitar o corpo funcional é um jogo ganha-ganha, uma vez que supre uma necessidade organizacional ao mesmo tempo que permite a formação de um corpo de gestores mais qualificados.

Por fim, os pragmáticos são o grupo que quer exercer sua função de gestão remotamente, com suporte adequado e ser bem remunerado para isso. No que concerne à gratificação financeira, o grupo posiciona o atributo em quarto lugar, destoando da amostra geral, que classificou o atributo em último lugar de importância. Para os pragmáticos, o interesse por funções gerenciais parece estar associado a condições de trabalho que não venham a interferir em sua qualidade de vida, o que ocorreria se, por exemplo, precisassem mudar de cidade ou tivessem que trabalhar mais intensamente, caso não pudessem contar com pessoal de apoio.

Os pragmáticos, portanto, parecem dar mais valor a aspectos extrínsecos – incluindo a remuneração e a comodidade do trabalho remoto – do que o conjunto dos participantes. Na literatura sobre motivação no serviço público, não parece haver consenso sobre a importância de fatores intrínsecos e extrínsecos (Bright, 2008; Dal Bó et al., 2013; Perry & Vandenabeele, 2015; Weibel et al., 2010), e os resultados do presente estudo sugerem que ambos podem ser relevantes, dependendo do perfil do servidor.

O teletrabalho, ou trabalho remoto (Ceribeli & Mignacca, 2019; Wheatley, 2017), foi um dos atributos de destaque tanto para os pragmáticos (que o avaliaram como o mais importante) quanto para a amostra

geral (que o considerou o segundo atributo mais relevante). A etapa qualitativa da pesquisa revelou haver entrevistados que se ressentem da impossibilidade de assumir cargos de gestão por causa da exigência de mudança de domicílio, o que dificultaria ou impossibilitaria a conciliação entre trabalho e família (Oltramari & Grisci, 2014). Para esses entrevistados, o trabalho remoto seria a única alternativa.

Segundo a literatura, os conflitos entre trabalho e família são agravados quando a gestão é exercida por mulheres, pois, ao mesmo tempo em que o cargo exige mais de seu ocupante, elas são mais demandadas no ambiente doméstico (Hirata, 2018; Kalysh et al. 2016). A análise conjunta revelou que as mulheres dão maior valor ao teletrabalho e atribuem maior importância ao suporte organizacional em comparação com os homens, o que é consistente com esta realidade. Dessa forma, se a organização pesquisada – e possivelmente outras organizações públicas – almejar maior equidade de gênero nos níveis hierárquicos superiores, pode ser importante oferecer maior flexibilidade e maior suporte, viabilizando a conciliação de responsabilidades com o trabalho e a família.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribui para a literatura de gestão de pessoas no setor público e de transição de carreira ao identificar os fatores que influenciam a decisão pela assunção de cargos de gestão no contexto de uma organização pública brasileira. Não foram encontrados estudos com foco nessa temática, lacuna que procuramos preencher. A análise conjunta permitiu identificar a importância relativa desses atributos, enquanto a análise de *cluster* apontou a existência de três diferentes grupos, evidenciando que a relevância relativa dos fatores varia segundo o perfil do profissional.

Conforme destacado anteriormente, o burocrata de médio escalão, representado neste estudo pelos PFNs em posições gerenciais, desempenha variados papéis e é extremamente importante para a administração pública, daí a relevância de um maior entendimento sobre as motivações e os aspectos que podem contribuir para que desempenhem melhor suas funções, ampliando a confiabilidade e a capacidade de resposta das organizações públicas à sociedade.

Como implicações práticas dos resultados deste estudo – para a organização pesquisada e outras que, eventualmente, encontrem dificuldades de atração de pessoal técnico para funções gerenciais –, parece ser importante o aperfeiçoamento dos mecanismos de participação no qual os gestores tenham maior autonomia para, efetivamente, influenciar os rumos da organização e desenvolver projetos que considerem relevantes.

Sugerem-se também ações no sentido de viabilizar o teletrabalho, permitindo que o servidor não precise mudar de cidade para ocupar posições de gestão. A implantação do teletrabalho pode ainda atuar como ferramenta para impulsionar a participação feminina em cargos de gestão, dada a maior valorização desse atributo pelas mulheres. Além disso, sugere-se maior clareza na definição de responsabilidades e expectativas em relação ao cargo ocupado, além do desenvolvimento de ações de capacitação para a área de gestão, de forma a também ampliar a atratividade de cargos gerenciais.

Esta pesquisa, a despeito das contribuições acadêmicas e práticas, possui limitações. Na análise conjunta, aponta-se como limitação o número de atributos e combinações efetivamente testadas. Além disso, pode haver diferenças entre as escolhas feitas em situações reais e as apontadas de forma hipotética. Outra limitação refere-se ao âmbito do estudo, que ficou circunscrito a uma única organização pública, o que exige cautela na generalização dos resultados. Como sugestão para estudos futuros, sugere-se a replicação desta pesquisa em outras organizações do setor público e a condução de investigações similares no setor privado, para que se possa comparar as particularidades desses dois contextos.

## REFERÊNCIAS

- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: an identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Asseburg, J., Hattke, J., Hensel, D., Homberg, F., Vogel, R. (2020). The tacit dimension of public sector attraction in multi-incentive settings. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1), 4-21.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bidwell, M., Mollick, E. (2015). Shifts and ladders: comparing the role of internal and external mobility in executive careers. *Organization Science*, 26(6), 1629-1645.
- Brasil. (1993). *Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993*. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp73.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm)
- Braun, A. C., Vierheller, B., Oliveira, M. Z. (2016). Conflito trabalho-família em executivos: uma revisão sistemática de 2009 a 2014. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(1), 19-30.
- Breaugh, J., Ritz, A., Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: Disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423-1443.
- Bresnen, M., Hodgson, D., Bailey, S., Hassard, J., Hyde, P. (2019). Hybrid managers, career narratives and identity work: a contextual analysis of UK healthcare organizations. *Human Relations*, 72(8), 1341-1368.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.
- Carmeli, A., Shalom, R., Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: what really matters. *Personnel Review*, 36(2), 190-205.
- Cavalcante, P., Camões, M., Knopp, M. (2015). Burocracia de médio escalão nos setores governamentais: semelhanças e diferenças. In Cavalcante, P., Lotta, G. *Burocracia de médio escalão. perfil, trajetória e atuação* (pp. 57-90). Brasília: Enap.
- Cavalcante, P., Lotta, G. (2015). Introdução. In Cavalcante, P., Lotta, G. *Burocracia de médio escalão. perfil, trajetória e atuação* (pp. 13-21). Brasília: Enap.
- Cavalcante, P. L., Lotta, G. S., Yamada, E. M. K. (2018). O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 14-34.
- Ceribeli, H. B., Mignacca, T. P. (2019). Uma análise da influência da flexibilização do trabalho sobre a satisfação do trabalhador e o comportamento de cidadania organizacional. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 17(1), 102-118.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Currie, G., Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: the case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-1356.
- Dal Bó, E., Finan, F., Rossi, M. A. (2013). Strengthening state capabilities: the role of financial incentives in the call to public service. *Quarterly Journal of Economics*, 128(3), 1169-1218.
- De Vos, A., Jacobs, S., Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103475.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.

- Dixit, A. (2002). Incentives and organizations in the public sector: an interpretative review. *Journal of Human Resources*, 37(4), 696-727.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208-1229.
- Feldman, D. C., Ng, T. W. H. (2007). Careers: mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377.
- Finkel, M. K., Grøn, C. H., Hughes, M. M. (2021). Moving on up? Effects of leadership training and intersectoral mobility on women's advancement in Danish public administration management. *Review of Public Personnel Administration*, advance online publication.
- Forrier, A., Sels, L., Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: a conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.
- Frank, S. A., Lewis, G. B. (2004). Government employees – working hard or hardly working? *American Review of Public Administration*, 34(1), 36-51.
- Guillot-Soulez, C., Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319-332.
- Hirata, H. (2018). Gênero, patriarcado, trabalho e classe. *Revista Trabalho Necessário*, 16(29), 14-27.
- Howlett, M. (2011). Public managers as the missing variable in policy studies: an empirical investigation using Canadian data. *Review of Policy Research*, 28(3), 247-263.
- Jakobsen, M., Jacobsen, C. B., Serritzlew, S. (2019). Managing the behavior of public frontline employees through change-oriented training: evidence from a randomized field experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(4), 556-571.
- Kalysh, K., Kulik, C. T., Perera, S. (2016). Help or hindrance? Work-life practices and women in management. *Leadership Quarterly*, 27(3), 504-518.
- Kanfer, R., Frese, M., Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: a century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355.
- Klein, F. A., Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39.
- Laud, R. L., Johnson, M. (2012). Upward mobility: a typology of tactics and strategies for career advancement. *Career Development International*, 17(3), 231-254.
- Lee, Y., Wilkins, V. M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review*, 71(1), 45-56.
- Lima, G. S., Carvalho Neto, A., Tanure, B. (2012). Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 18(1), 63-96.
- Lotta, G. S., Pires, R. R. C., Oliveira, V. E. (2014). Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. *Revista do Serviço Público*, 65(4), 463-492.
- Magalhães, E. M., Oliveira, A. R., Cunha, N. R. S., Lima, A. A. T. F. C., Campos, D. C. S. (2010). A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Revista de Administração Pública*, 44(1), 55-86.
- Majhi, S. K., Biswal, S. (2018). Optimal cluster analysis using hybrid K-Means and ant lion optimizer. *Karbala International Journal of Modern Science*, 4(4), 347-360.



- Marques, A. L. (2011). Gerentes em organizações públicas: características do trabalho e contexto profissional. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4(1), 93-103.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T., Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: a theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.
- Novato, V. O. L., Najberg, E., Lotta, G. S. (2020). O burocrata de médio escalão na implementação de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 416-432.
- Ocen, E., Francis, K., Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019a). Recommendation of the council on public service leadership and capability. OECD Legal Instruments, 0445. Paris: OECD.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019b). *Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil*. Brasília: OECD.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-51.
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437.
- Oltramari, A. P., Grisci, C. L. I. (2014). Carreira e família na sociedade líquido-moderna. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 15-48.
- Orme, B. K. (2010). *Getting started with conjoint analysis: strategies for product design and pricing research* (2nd ed). Madison, WI: Research Publishers.
- Park, H. H., Faerman, S. (2019). Becoming a manager: learning the importance of emotional and social competence in managerial transitions. *American Review of Public Administration*, 49(1), 98-115.
- Perry, J. L., Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699.
- PGFN – Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. (2019). *Relatório: processo seletivo PGFN – maio/2017 a maio/2019*. Brasília: PGFN.
- PGFN – Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. (2020). *PGFN em números 2020. Relatório anual de resultados da PGFN*. Brasília: PGFN. Recuperado de: <https://www.gov.br/pgfn/pt-br>
- Possenriede, D., Hassink, W. H. J., Plantenga, J. (2016). Does temporal and locational flexibility of work increase the supply of working hours? Evidence from the Netherlands. *IZA Journal of Labor Policy*, 5(1), 1-34.
- Rafalski, J. C., Andrade, A. L. (2015). Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431-441.
- Raghavarao, D., Wiley, J. B., Chitturi, P. (2010). *Choice-based conjoint analysis. models and designs*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Ramos, E. A. A., Joia, L. A. (2000). Uma investigação acerca do fenômeno do turn-away entre os profissionais de tecnologia da informação. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 75-109.
- Rao, V. R., Pilli, L. E. (2014). Conjoint analysis para pesquisa de marketing no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 25-38.
- Rigotti, T., Korek, S., Otto, K. (2014). Gains and losses related to career transitions within organisations. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 177-187.
- Ritz, A., Brewer, G. A., Neumann, O. (2016). Public service motivation: a systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.

- Rocha, G. B., Passador, C. S., Shinyashiki, G. T. (2017). What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university. *RAUSP Management Journal*, 52(3), 233-245.
- Rocha, M. O., Martho, R. G., Lessa, R. T., Messias, J. C. C. (2021). Tornando-se líder: uma revisão sistemática. *Revista de Administração Unimep*, 19(3), 284-304.
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-273.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Press.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2019). Brick by brick: the origins, development, and future of self-determination theory. *Advances in Motivation Science*, 6, 111-156.
- Silva, J. R. V., Mourão, L. (2011). Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *Revista de Administração da USP*, 46(3), 305-318.
- Silva, L. A. L. (2015). A burocracia de médio escalão da Secretaria da Receita Federal do Brasil: insulamento seletivo e construção de capacidades burocráticas. In Silva, L. A. L. *Burocracia de médio escalão. perfil, trajetória e atuação* (pp. 223-251). Brasília: Enap.
- Spehar, I., Frich, J. C., Kjekshus, L. E. (2015). Professional identity and role transitions in clinical managers. *Journal of Health Organization and Management*, 29(3), 353-366.
- Stillman II, R. (2017). Public professionalism in an era of radical transformations: its meaning, challenges, and training. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 917-926.
- Sullivan, S. E., Al Ariss, A. (2021). Making sense of different perspectives on career transitions: a review and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100727.
- Sullivan, S. E., Al Ariss, A. (2022). A conservation of resources approach to inter-role career transitions. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100852.
- Tasca, J. E., Ensslin, L., Ensslin, S. R. (2012). A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. *Revista de Administração Pública*, 46(3), 647-675.
- Tavares, G. M., Sobral, F., Goldszmidt, R., Araújo, F. (2018). Opening the implicit leadership theories' black box: an experimental approach with conjoint analysis. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-11.
- Weibel, A., Rost, K., Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.
- Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567-585.

## Notas

[1] A busca foi realizada em outubro de 2022 na base de dados Spell® (Scientific Periodicals Electronic Library) e levou em conta as seguintes expressões: transição de carreira, mobilidade de carreira, avanço na carreira; carreira gerencial; mobilidade vertical; burocrata de médio escalão; gestor público.