

ARTIGOS

Submetido 02-03-2023. Aprovado 03-11-2023

Avaliado pelo sistema *double-anonymized peer review*. Editora Associada: Andrea Leite Rodrigues

Os/as avaliadores/as não autorizaram a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação.

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v29.89025>

INCENTIVOS À TRANSIÇÃO DE CARREIRA DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO

Incentives for career transition of mid-level bureaucrats

Incentivos para la transición de carrera de los burócratas de nivel medio

Rosângela Dalla Vecchia¹ | rosangela.vecchia@pgfn.gov.br | ORCID: 0000-0002-9781-3264

Diego de Faveri^{2*} | diego.lima@fgv.br | ORCID: 0000-0003-4016-0992

Vanessa Brulon³ | vanessabrunlon@facc.ufrj.br | ORCID: 0000-0002-0118-4089

*Autor correspondente

¹Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, Seccional de Joinville, Joinville, SC, Brasil

²Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

³Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

RESUMO

Nesta pesquisa, buscamos responder ao seguinte problema: quais são os incentivos que podem atrair advogados públicos da PGFN para cargos de gestão e como eles se mostram presentes nesta organização? A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 14 procuradores em 2019. A análise de conteúdo de grade mista resultou nas seguintes categorias: capacitação, incentivo financeiro, suporte organizacional, natureza da atividade e flexibilização das regras de trabalho. Os resultados indicam que os fatores relevantes nem sempre estão presentes na PGFN, o que diminui o interesse pelo cargo. Uma contribuição importante refere-se às especificidades do Burocrata de Médio Escalão (BME) no setor público brasileiro: as particularidades da administração pública brasileira atravessam as atividades do BME e afetam negativamente incentivos como capacitação e natureza da atividade; a permanência do ideal burocrático também impõe desafios à incorporação da flexibilização dos arranjos de trabalho.

Palavras-chave: burocrata de médio escalão, transição de carreira, múltiplos incentivos, advogados públicos, Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.

ABSTRACT

This research aims to identify the incentives that can attract public attorneys of the National Treasury Attorney's Office (NTAO) to managerial positions and to determine whether such incentives are currently in place in this agency. Data collection was carried out through semi-structured interviews with 14 attorneys in 2019. The mixed grid content analysis resulted in the following categories of incentives: training, financial incentive, organizational support, nature of the activity, and flexibility of work arrangements. The results indicate that the main incentives are not always present in the NTAO, which decreases the public attorneys' interest in managerial positions at the agency. An important contribution of this research refers to the specificities of the mid-level bureaucrats (MLB) in the Brazilian public sector: the activities of these professionals are permeated by the particularities of the Brazilian public administration as a whole, which negatively affects the provision of incentives such as "training" and "nature of the activity." The persistence of the bureaucratic ideal also challenges the incorporation of incentives in the category "flexibility of work arrangements."

Keywords: mid-level bureaucrat, career transition, multiple incentives, public attorneys, National Treasury Attorney's Office.

RESUMEN

En esta investigación buscamos dar respuesta al siguiente problema: ¿cuáles son los incentivos que pueden atraer a los abogados públicos de la Procuraduría General del Tesoro Nacional (PGFN) a cargos directivos y cómo se muestran presentes en esta organización? Se obtuvieron los datos mediante entrevistas semiestructuradas con 14 abogados fiscales en 2019. El análisis de contenido con metodología mixta resultó en las categorías: capacitación, incentivo financiero, apoyo organizacional, naturaleza de la actividad y flexibilización de las normas de trabajo. Estos factores relevantes no siempre están presentes en la PGFN, disminuyendo el interés por el puesto. Una importante contribución alude a las especificidades del Burócrata de Nivel Medio (BME) en el sector público brasileño: las particularidades de la administración pública brasileña permean las actividades del BME y afectan negativamente a incentivos como capacitación y naturaleza de la actividad; la permanencia del ideal burocrático también plantea desafíos para la incorporación de la flexibilización de los arreglos de trabajo.

Palabras clave: burócrata de nivel medio, transición de carrera, múltiples incentivos, abogados públicos, Procuraduría General del Tesoro Nacional.

INTRODUÇÃO

Os burocratas de médio escalão (BME), que atuam em posições gerenciais intermediárias, são um componente fundamental para que o setor público cumpra suas funções sociais. Os BME exercem duplo papel: o técnico-gerencial (atividades típicas de gestão) e o técnico-político (interação com outros escalões) (Lotta et al., 2014).

De regra, organizações públicas brasileiras não possuem um quadro específico de gestores, pois os concursos de ingresso são direcionados para as áreas finalísticas e exigem a correspondente *expertise*. Como as organizações precisam fazer a gestão de pessoas, de processos de trabalho e da própria atividade finalística, ao longo da vida profissional, agentes que ingressaram no serviço público para atuar em carreiras especializadas fazem uma transição de suas posições originárias para a área de gestão, sendo considerados BME. Essa mudança de posição configura uma forma de transição de carreira: a mudança de área dentro da mesma organização, também chamada de mobilidade interna (Joseph et al., 2012; Mangia & Joia, 2015).

Este é o caso da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), lócus desta pesquisa e cujas atividades são exercidas por Procuradores da Fazenda Nacional (PFN), admitidos por meio de concurso público. Não há na estrutura organizacional um quadro funcional específico de gestores, sendo necessário que parte desses advogados públicos, especializados em uma área técnica (jurídico-tributária), ocupe cargos de gestão, ainda que temporariamente. Na PGFN, a transição dos advogados públicos para a área de gestão dá-se, em geral, por meio de processo simplificado de seleção de gestores (PSS). A análise dos PSSs ocorridos entre janeiro de 2017 e maio de 2019 demonstrou baixo índice de concorrência, indicando dificuldade de a organização atrair candidatos para esses cargos (PGFN, 2019).

A atração e retenção de competentes agentes públicos podem ser alcançadas por meio de políticas institucionais que incluam incentivos monetários e não monetários (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2019). Os incentivos são amplamente abordados pela literatura, a qual aponta que, quando adotados na forma de sistemas, são eficazes como meio de direcionar o comportamento de agentes para determinado interesse organizacional (Adique et al., 2017).

Considerando o exposto, buscamos responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os incentivos que podem atrair advogados públicos da PGFN para cargos de gestão e como eles se mostram presentes nessa organização? A presente pesquisa pode ser vista como um esforço para agregar suporte empírico à teoria dos incentivos e à literatura sobre transição de carreira. Ainda, traz importante contribuição teórica ao apontar as especificidades do BME no setor público brasileiro: as particularidades da administração pública brasileira atravessam as atividades do BME e afetam negativamente incentivos como capacitação e natureza da atividade; a permanência do ideal burocrático na administração pública brasileira (Paula, 2005) impõe desafios à incorporação da flexibilização dos arranjos de trabalho.

BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO (BME) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A burocracia brasileira vem de uma longa trajetória de reformas administrativas, que tem início com a independência do País, mas com fortes influências do período colonial (Abrucio et al., 2010). No Brasil Imperial, marcado pelo patrimonialismo, coexistiam “dois mundos burocráticos, um mais vinculado ao mérito e outro à patronagem” (Abrucio et al., 2010, p. 31). A primeira reforma administrativa, a reforma burocrática, ocorreu no governo Vargas, em 1936, e seus efeitos sobre a administração pública brasileira perduraram ao longo do século XX (Abrucio et al., 2010). A reforma burocrática, em geral, e a criação do Departamento de Administrativo do Serviço Público (DASP), em particular, vieram consolidar os ideais de centralização e hierarquização na administração pública brasileira (Bresser-Pereira, 2001). Com a reforma gerencial, na década de 1990, que não foi finalizada, foram propostas medidas para uma maior flexibilização da administração pública, com foco em eficiência, e, embora se diga uma reforma democrática, perdura a centralização da tomada de decisão no núcleo estratégico do Estado (Paula, 2005). Ainda que haja intenção de aproximação do modelo pós-burocrático, há a manutenção da centralização e concentração de poder na alta cúpula (Paula, 2005).

É nesse contexto que atua o BME. O BME é o servidor público que atua em posições gerenciais, de direção, coordenação ou supervisão de nível intermediário (Lotta et al., 2014), com particularidades que o distinguem dos demais burocratas, como endogeneidade no acesso, rotatividade de cargo e amplo conjunto de tarefas (Pires, 2018).

A literatura ora o posiciona no meio da estrutura hierárquica das organizações (Lotta et al., 2014), ora o situa na faixa intermediária localizada entre a cúpula do Poder Executivo e os servidores públicos que não ocupam cargos de direção e assessoramento superiores (DAS) ou posições de confiança denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE) (Cavalcante & Lotta, 2015). Aproximando-se da primeira definição, Silva (2015) classifica o BME como os ocupantes de cargo de nível DAS 1 a 5; para efeitos de delimitação, esta pesquisa adota esse último posicionamento.

A literatura sobre os BME destaca a importância desses atores para as organizações e para o Estado à medida que desempenham duplo papel: o técnico-gerencial, que transforma as estratégias e políticas públicas provenientes do alto escalão em ações nas organizações, e o papel técnico-político, quando se relacionam com os agentes da ponta, aqueles que atuam na execução material da atividade-fim.

No contexto contemporâneo, burocratas têm assumido papel ativo nos processos decisórios, levando ao que alguns autores se referem como uma burocratização da política ou uma politização da burocracia (Loureiro et al., 2010). A noção de política em Weber (1967) aparece como “o conjunto de esforços feitos com vistas a participar do poder ou a influenciar a divisão de poder, seja ela entre Estados, seja no interior de um único Estado” (p. 56). Partindo dessa visão, o papel político do BME estaria relacionado a uma participação mais ativa nas decisões estratégicas ou maior diálogo com os burocratas de alto escalão. Estudos como o de Currie e Procter (2005) sobre o poder de influência do BME destacam que, devido ao seu poder de per-

suasão, eles influenciam as estratégias organizacionais, e Cavalcante e Lotta (2015) e Howlett (2011) destacam a influência e relevância do BME no campo das políticas públicas. Há, assim, um caráter político na atuação dos burocratas (Loureiro et al., 2010) que pode influenciar as decisões de transição de carreira no setor público.

TRANSIÇÃO DE CARREIRA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

A mobilidade na carreira implica a transição de uma posição para outra e pode ocorrer por diversos modos (Forrier et al., 2009). Segundo Feldman e Ng (2007), a mobilidade na carreira dá-se em três dimensões: a) qualquer mudança significativa quanto a responsabilidades, nível hierárquico ou título do cargo; b) mudanças na própria organização, no seu objeto; e c) grandes mudanças na rotina, nas habilidades e no ambiente de trabalho. Ela também se distingue entre a mudança para outras ocupações dentro da mesma organização (mobilidade interna) ou para fora dela (mobilidade externa), de modo que ocorre, em alguns casos, uma mudança específica para a área gerencial (Joseph et al., 2012; Ramos & Joia, 2014). Este estudo aborda a transição de carreira para a área de gestão dentro da mesma organização (mobilidade interna), assim como a mudança ocupacional e no trabalho, que consiste em uma mudança na natureza das tarefas executadas.

Os estudos predominantes sobre mobilidade interna abordam a transição para posições hierárquicas superiores (Joseph et al., 2012). No entanto, também ocorre um tipo de transição horizontal que não reflete necessariamente uma promoção, mas, sim, uma oportunidade de desenvolvimento pessoal, por meio do desenvolvimento de novas habilidades, e a possibilidade de novas experiências em outros postos de trabalho (Greenhaus et al., 2008). Na organização lócus desta pesquisa, ocorrem os dois tipos de transição.

De acordo com Forrier et al. (2009), a mobilidade na carreira não depende somente da facilidade com que o indivíduo pode fazer a transição, mas também da disposição que ele tem para isso, bem como da atratividade da nova posição (Gunz et al., 2007). Do ponto de vista do indivíduo, a transição pode ser menos ou mais atrativa. Quando ela for pouco atrativa para ele, mas for de interesse das organizações, estas precisam estimular a transição por meio de incentivos (Ashforth, 2001). Segundo Feldman e Ng (2007), a política de compensação e incentivos de uma organização afeta a mobilidade na carreira.

É importante ressaltar que há poucos estudos voltados à compreensão da transição de carreira para cargos de gestão, especialmente no setor público (Bresnen et al., 2019). Bresnen et al. (2019) analisam a transição de médicos de um hospital público para cargos de gestão e chamam atenção para uma lacuna teórica na literatura sobre profissionais de outras áreas que assumem cargos de gestão na administração pública.

No caso específico do setor público brasileiro, a ideia de carreira remete à burocracia weberiana e é associada ao ingresso por meio de concurso público, à estabilidade, a uma atuação profissional neutra, com ascensão de carreira pautada em tempo de serviço (Cruz,

2010). Por isso, há uma tendência a se discutir pouco a transição de carreira do burocrata brasileiro, refletindo-se em uma escassez de pesquisas sobre o tema.

OS INCENTIVOS À TRANSIÇÃO DE CARREIRA NO SETOR PÚBLICO

Segundo [Feldman e Ng \(2007\)](#), a política de compensação e incentivos de uma organização afeta a mobilidade na carreira. Os incentivos ou recompensas são estudados por distintos campos da ciência. Nesta pesquisa é adotada uma conjugação dos pontos de vista da neurociência – incentivos são fatores de motivação de comportamento – e das ciências econômicas – incentivos são meios de alinhamento de interesses entre principal e agente.

[Perry \(2014\)](#) ressalta a relevância de pesquisas empíricas que abordem uma configuração múltipla de incentivos no setor público, ou seja, uma combinação de incentivos de diferentes naturezas, pois permitem uma visão mais ampla sobre os mecanismos que influenciam comportamentos. As pesquisas sobre o tema demonstram que os incentivos são amplamente utilizados pela administração pública, no entanto a maior parte deles aborda incentivos unitários, ou seja, olha para um único tipo de incentivo ([Perry, 2014](#)).

Avanços teóricos indicam que, para além de tipos diferentes de estímulos, seria mais eficaz a adoção simultânea de instrumentos que, combinados entre si, formem sistemas de incentivos e otimizem o resultado nas organizações. Um sistema coerente e eficiente de incentivos deve lançar mão, simultaneamente, de variados tipos de incentivos, combinados e balanceados ([Holmström & Milgrom, 1994](#)).

Os principais fatores identificados na literatura como possíveis componentes de um sistema de incentivos são: capacitação, incentivo financeiro e suporte organizacional; e os fatores que emergiram dos dados desta pesquisa são: natureza da atividade e flexibilização das regras de trabalho.

- Capacitação:

O desenvolvimento das competências pessoais e profissionais pode dar-se por meio de ações sistematizadas de capacitação, entendidas como ações que ofereçam ao indivíduo conhecimentos e habilidades para o desempenho das tarefas inerentes à função que ocupa ou venha a ocupar ([Magalhães et al., 2010](#); [Tasca et al., 2012](#)).

As iniciativas relacionadas com treinamento geralmente impactam positivamente os trabalhadores, e os estudos demonstram sua relação positiva com comprometimento no trabalho ([Santos & Mourão, 2011](#)), com a motivação para o trabalho ([Dias, 2016](#)) e com a satisfação no trabalho ([Santos & Mourão, 2011](#)).

[Ramos e Joia \(2014\)](#) identificaram forte intenção dos profissionais de tecnologia da informação em mudar de área após certo tempo e concluíram que o oferecimento de programas de capacitação pelas organizações seria uma forma eficaz de retê-los na empresa, ainda que em outras áreas. Essa linha de raciocínio pode ser aplicada nesta

pesquisa à medida que a capacitação gerencial, além de atrair os advogados públicos para a área de gestão e conferir maior segurança no desempenho da nova função, poderia retê-los por mais tempo na área.

- Incentivo financeiro:

O incentivo mais frequentemente utilizado é o financeiro, ou seja, incentivos monetários como remuneração e outros benefícios monetários. A influência do incentivo financeiro tem sido identificada em diversos estudos, em que foram estabelecidas correlações positivas com o desempenho de autoridades fiscais brasileiras (Kahn et al., 2001), com a satisfação no trabalho (Pouliakas, 2010) e com a atração de indivíduos mais qualificados e com melhores traços de personalidade (Bó et al., 2013).

Klein e Mascarenhas (2016), em pesquisa sobre evasão nos cargos de gestor governamental, concluíram que uma remuneração satisfatória afeta diretamente a possibilidade de evasão do cargo, diminuindo-a. Por outro lado, Guimarães e Marconi (2017) mostram que a remuneração variável não apresenta um efeito positivo no desempenho de servidores públicos. Vale ressaltar que, no caso em análise, os advogados já recebem uma alta remuneração, o que pode afetar o uso de incentivo financeiro.

- Suporte organizacional:

A percepção de suporte organizacional está relacionada com a sensação que os indivíduos têm a respeito do tratamento recebido da organização como contrapartida pelo esforço empregado no trabalho. Sendo favorável, essa percepção fortaleceria a expectativa esforço-resultado e o envolvimento afetivo do empregado, o que resultaria no aumento do empenho para atingir os objetivos organizacionais (Eisenberger et al., 1986).

Marques (2011), ao pesquisar os aspectos organizacionais que afetam a função dos gestores públicos de uma instituição do Poder Judiciário Federal, concluiu que o trabalho é facilitado pelo fornecimento de recursos adequados e pessoal qualificado. Finalmente, Ramos e Joia (2014) sustentam que a criação de uma cultura de suporte à mobilidade nas organizações influencia positivamente a retenção de profissionais.

- Natureza da atividade

Estudos sobre comportamento organizacional têm apontado que fatores ligados à natureza da atividade – um fator intrínseco relacionado à percepção do seu próprio trabalho, da relevância da função e o senso de propósito – influenciam a motivação do servidor público (Bowman, 2010). Segundo Weibel et al. (2010), atividades interessantes e desafiadoras são frequentemente relatadas por servidores públicos como estimulantes para o exercício de funções. Reforça essa linha de pensamento o estudo de Ramos e Joia (2014), o qual identificou que o desejo de mudança de área está intimamente ligado à busca por atividades interessantes, diferentes e por experiências desafiadoras.

- Flexibilização dos arranjos de trabalho

Arranjos flexíveis de trabalho podem ser compreendidos como programas ou ações que fornecem ao trabalhador maior controle sobre como e quando o seu trabalho será realizado (Masuda et al., 2012). Arranjos flexíveis de trabalho, como flexibilização de horário, do local da sua execução e redução de jornada laboral (Possenriede et al., 2016), podem ser benéficos tanto para os trabalhadores, ao favorecer o equilíbrio entre trabalho e família (Wheatley, 2017), quanto para as organizações, que atraem e retêm profissionais qualificados que não têm tanta disponibilidade de horário ou flexibilidade em relação ao local da atividade (Bajzikova et al., 2013).

A maioria dos estudos que abordam o teletrabalho o faz com vistas a estudar os efeitos em posições fora do *core* das organizações (Ceribeli & Ferreira, 2016). Porém, já se podem identificar pesquisas sobre posições de chefia cujo estudo aponta que gestores em trabalho remoto demonstram mais satisfação com o emprego, menos intenção de *turnover* e menos conflitos entre trabalho e família (Braun et al., 2016).

O embasamento teórico deste estudo demonstra, portanto, que existem meios pelos quais os servidores públicos podem ser motivados à transição de carreira por meio de incentivos.

O CONTEXTO DA PESQUISA

A PGFN é um órgão de direção superior da Advocacia-Geral da União e tem entre as suas principais atribuições a representação da União em causas fiscais e a cobrança judicial e administrativa dos créditos tributários e não tributários (Lei Complementar n. 73, de 10 de fevereiro de 1993).

Os PFNs, que atuam em todo o território nacional, são admitidos por meio de concurso público que exige formação em Direito e prática da advocacia, cuja remuneração total bruta varia entre 20 e 31 salários mínimos aproximadamente. Não há na estrutura organizacional um quadro funcional específico de gestores, sendo necessário que parte da força de trabalho ocupe cargos de gestão, ainda que temporariamente.

A organização conta com 2.126 procuradores (PGFN, 2020) e mais de 20 tipos diferentes de cargos de gestão, cujos DAS e FCPE vão dos níveis 1 a 5 e o valor das gratificações varia de 1,5 a 7,8 salários mínimos aproximadamente, além de um cargo de natureza especial ocupado pelo Procurador-Geral da Fazenda Nacional, cuja gratificação gira em torno de 16,5 salários mínimos.

Os gestores – aqui compreendidos como BME – possuem um relevante papel na implementação das políticas institucionais. Entretanto, parece haver um descompasso entre os esforços da organização para incrementar a gestão e a disposição dos integrantes da carreira para assumir os cargos correlatos. A gestão tem importante papel institucional, e diversas estratégias vêm sendo implementadas visando o seu aperfeiçoamento, entre elas o aperfeiçoamento do PSS, ferramenta de seleção para os cargos de gestão.

Por meio da análise dos 145 PSSs realizados entre janeiro de 2017 e maio de 2019, apurou-se que 212 candidatos se inscreveram para os cargos vagos de gestão nesse período, o que resulta na média geral de 1,46 candidato por vaga, revelando um baixo índice de concorrência; em alguns casos, sequer houve candidatos inscritos (PGFN, 2019), circunstância que foi se agravando: foram quatro PSSs sem candidatos, em 2017, depois um total de oito, em 2018 e 2019.

O baixo índice de concorrência interna no órgão pode significar uma dificuldade da organização em atrair um número satisfatório de candidatos interessados nesses cargos.

MÉTODO DE PESQUISA

A coleta dos dados foi efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a 14 procuradores. O grupo que representa o universo de interesse trabalha na mesma organização, tem pelo menos uma formação acadêmica idêntica (Direito) e patamar remuneratório muito semelhante, características que garantem uma relativa homogeneidade ao grupo. Segundo Bardin (2016), universos homogêneos requerem uma amostra menor do que um universo heterogêneo (Graneheim et al., 2017).

Procurou-se fazer uma seleção que espelhasse o máximo possível o conjunto total de procuradores da PGFN. Logo, foram ouvidos procuradores oriundos de diferentes estados do País, de ambos os sexos, com idade e tempo de carreira variados e distintos perfis identificados quanto ao exercício de cargos de gestão: procuradores que nunca exerceram cargos de gestão, que exerceram no passado e outros que estão atualmente em diferentes posições de chefia e em distintas áreas da organização.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas cujo roteiro foi construído com base na literatura sobre incentivos e transição de carreira. O acesso aos entrevistados foi facilitado, pois a primeira autora deste artigo compõe carreira de PFN, não detendo, entretanto, superioridade hierárquica em relação a nenhum deles, não havendo, assim, assimetrias de poder que pudessem gerar constrangimentos na coleta de dados. Assim, partiu-se daqueles com quem já possuía algum grau de relacionamento, e, no final de cada entrevista, foi adotada a técnica *snowball*, solicitando-se que o entrevistado indicasse outros colegas a serem ouvidos.

As entrevistas foram efetuadas no segundo semestre de 2019, quando a maior parte dos entrevistados e dos membros da carreira estava exercendo suas funções presencialmente na organização. As entrevistas foram efetuadas remotamente, por meio do *software* de comunicação Skype, com duração média de 40 minutos cada uma, e, com o consentimento dos entrevistados, foram gravadas.

Com a finalidade de preservar os entrevistados, deixou-se de identificá-los durante a análise de dados, sendo utilizada uma indexação para os excertos transcritos (Tabela 1), que reúne dados demográficos.

Tabela 1. Dados demográficos dos entrevistados

ENTREVISTADO	SEXO	ÁREA ATUAL	ATUAL UNIDADE DE EXERCÍCIO	TEMPO DE CARREIRA (ANOS)
PFN 1	F	Jurídica	PRFN – 1ª região	10
PFN 2	M	Gestão	PSFN Caxias do Sul/RS	6
PFN 3	F	Jurídica	PRFN – 2ª região	14
PFN 4	M	Jurídica	PSFN Petrolina/PE	12
PFN 5	M	Jurídica	PSFN Santo André/SP	12
PFN 6	F	Gestão	PSFN Londrina/PR	13
PFN 7	F	Jurídica	PRFN – 2ª região	13
PFN 8	M	Gestão	PRFN – 1ª região	12
PFN 9	F	Gestão	Órgão Central/DF	10
PFN 10	M	Gestão	PFN/PR	2
PFN 11	F	Jurídica	PSFN Foz do Iguaçu/PR	13
PFN 12	M	Gestão	CGU – DF	16
PFN 13	F	Jurídica	PSFN Campinas/SP	7
PFN 14	M	Gestão	PFN/PR	16

Os dados foram submetidos ao seguinte tratamento: transcritas, as entrevistas totalizaram 104 páginas e foram transpostas para o *software* Atlas.TI, versão 8.4.4. Efetuou-se, então, a pré-análise das entrevistas com o intuito de identificar e organizar o conjunto de dados.

Depois dessa percepção global, passou-se a analisar as entrevistas linha a linha para identificar as categorias empíricas, em que trechos significativos eram destacados e agregados por similaridades em categorias empíricas (Creswell, 2010).

Não obstante os principais aspectos do referencial teórico terem sido identificados previamente ao levantamento dos dados, este estudo lançou mão de uma grade mista de análise (Vergara, 2015) e, à medida que se avançou no processo de análise, houve retornos à literatura a fim de buscar suporte teórico para questões que emergiram desse processo. As categorias identificadas antecipadamente foram: capacitação, incentivo financeiro e suporte organizacional; e as que passaram a integrar o referencial teórico durante a análise dos dados foram: natureza da atividade e flexibilização das regras de trabalho. A forma como as categorias teóricas foram identificadas, fundamentadas nos dados, é sintetizada na Tabela 2.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante o processo de análise, foram identificados diversos elementos que poderiam influenciar positiva ou negativamente a opção por cargos de gestão, e os que mais intensamente se mani-

festaram nas falas dos entrevistados deram origem a 17 categorias empíricas que, em cotejo com a literatura, levaram à identificação de cinco categorias teóricas (Graneheim et al., 2017). A evolução do processo de criação das categorias é demonstrada na Tabela 2:

Tabela 2. Processo de identificação das categorias teóricas

EXEMPLOS DE DEPOIMENTOS USADOS PELOS ENTREVISTADOS	CATEGORIAS EMPÍRICAS	CATEGORIAS TEÓRICAS	ORIGEM	DEFINIÇÕES
<p>“A capacitação de gestão desmistifica um pouco a função.”</p> <p>“Em geral, os cursos de gestão também têm um foco em liderança e motivação.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamentos - Cursos - Capacitação 	Capacitação	Teoria	Ações que ofereçam ao indivíduo conhecimentos e habilidades para o desempenho das tarefas inerentes à função que ocupa ou venha a ocupar (Magalhães et al., 2010; Tasca et al., 2012).
<p>“Financeiramente não compensa.”</p> <p>“As gratificações que a gente tem para as chefias são muito baixas.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gratificação pelo cargo - Contraprestação financeira - Adicional remuneratório 	Incentivo financeiro	Teoria	Presença de remuneração satisfatória e outros benefícios monetários (Klein & Mascarenhas, 2016).
<p>“...fazer parte de um projeto que vai mudar a realidade da organização.”</p> <p>“...eu gosto de desafios...”</p> <p>“Eu não sinto que as unidades descentralizadas são chamadas para a definição da estratégia.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de participação - Influência na realidade da organização - Atividade estimulante - Desafios 	Natureza relevante da atividade	A partir dos dados	um fator intrínseco relacionado à percepção do seu próprio trabalho, da relevância da função e o senso de propósito (Bowman, 2010).
<p>“...não há clareza nenhuma nas atribuições.”</p> <p>“Porque ela [a PGFN] não projeta uma sucessão de gestores.”</p> <p>“Achar que não vai ter suporte das outras instâncias para ser Seccional.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza nas atribuições do cargo - Política de transição/sucessão de gestores - Suporte técnico e moral à gestão 	Suporte organizacional	Teoria	A sensação que os indivíduos têm a respeito do tratamento recebido da organização como contrapartida pelo esforço empregado no trabalho (Eisenberger et al., 1986)

(continua)

Tabela 2. Processo de identificação das categorias teóricas

EXEMPLOS DE DEPOIMENTOS USADOS PELOS ENTREVISTADOS	CATEGORIAS EMPÍRICAS	CATEGORIAS TEÓRICAS	ORIGEM	DEFINIÇÕES
“O primeiro desentrupe que poderia ocorrer é a questão do teletrabalho pra cargos de gestão.” “Acho que [cargo de gestão] influencia negativamente o lado pessoal, né?”	- Impacto do cargo na vida pessoal/familiar - Lotação - Remoção - Trabalho remoto na área de gestão	Flexibilização dos arranjos de trabalho	A partir dos dados	Programas ou ações que fornecem ao trabalhador maior controle sobre como e quando o seu trabalho será realizado (Masuda et al., 2012)

Demonstrado o caminho percorrido para a identificação das categorias empíricas e teóricas, passa-se a apresentar o resultado da análise do conteúdo das falas segundo as respectivas categorias teóricas.

Capacitação

Os relatos denotam uma percepção comum entre os entrevistados que nunca assumiram posto de chefia e os que o exercem ou já exerceram: a consciência de uma limitação no conhecimento em gestão. Essa consciência traz consigo certa insegurança para assumir postos de chefia:

(PFN 6) A gente tem uma formação jurídica e técnica que é totalmente diferente daquilo [da gestão] [...] e daí muita gente tem um pouco de insegurança de assumir alguma coisa que ela não tem capacitação [...]

Os entrevistados reconhecem que a organização vem investindo em capacitação na área de gestão, mas acreditam que as ações poderiam ser intensificadas para melhor desenvolver as competências pessoais e profissionais. Essa ideia vai ao encontro do pensamento de Magalhães et al. (2010), que acreditam que ações sistematizadas de capacitação são essenciais para melhorar as habilidades dos indivíduos e fomentar talentos.

Além de identificarem o valor do conhecimento em gestão, eles reconhecem que a capacitação pode ajudar na compreensão da função e do papel do gestor. A fala a seguir ilustra esse ponto:

(PFN 4) Você se dispõe a resolver um problema, agora se você não conhece as ferramentas que existem para resolver aquele problema [...] isso afasta a ocupação do posto de chefia, então assim, sem dúvida nenhuma [a capacitação] já é uma condição bastante favorável para essa ocupação de posto, entendeu?

Portanto, as falas permitem inferir que a percepção dos PFNs está em consonância com o referencial teórico (Jakobsen et al., 2019), no sentido de que a capacitação pode ser dirigida para a área de gestão/administração, orientando-os a fazer uma transição para uma posição gerencial. A fala a seguir exemplifica essa ideia: “(PFN 8) Eu sou um grande entusiasta também dessas capacitações, [...] porque eu acho que estimula bastante [...]”.

Conforme aponta a literatura sobre o tema, os BME assumem funções diversificadas, um amplo conjunto de tarefas (Pires, 2018), desempenhando desde atividades técnicas até atividades políticas (Loureiro et al., 2010; Novato et al., 2020), o que torna ainda mais relevante a capacitação como incentivo, na medida em que os torna profissionais mais completos e flexíveis para lidar com a complexidade inerente ao cargo.

Incentivo financeiro

A gratificação recebida pelo exercício de cargo de gestão foi mencionada pelos entrevistados: “São muitas responsabilidades e a contraprestação financeira é muito baixa [...]” (PFN 13).

Para alguns entrevistados, o incentivo financeiro é pouco significativo, mas é relevante para outros na decisão de assumir cargos de gestão. Os que o consideram pouco influente são, na maioria, aqueles que exercem cargos de gestão atualmente e estiveram mais envolvidos com a área ao longo de suas carreiras. Esse grupo destacou a importância de aspectos mais relacionados com a motivação intrínseca, como a natureza da atividade. No entanto, a maioria dos entrevistados, exercendo ou não postos de chefia, acredita que aumentar o incentivo financeiro poderia incentivar mais PFNs a ocupar tais posições.

Segundo Weibel et al. (2010), a consideração de fatores contextuais é amplamente utilizada nas pesquisas em ciências. Assim, as declarações dos entrevistados revelam que o contexto organizacional relacionado com o incentivo financeiro não aponta necessariamente para a insignificância do seu valor, mas, sim, para a sua pouca significância comparativamente à remuneração fixa percebida pelos integrantes da carreira, bem como para a falta de proporcionalidade entre as responsabilidades do cargo, que, como mostra a literatura sobre os BMEs, costumam ser altas (Novato et al., 2020), e para o montante do incentivo.

Natureza da atividade

No processo de identificação dessa categoria teórica foram reunidas quatro categorias empíricas que, segundo o referencial teórico, julgou-se estarem estreitamente relacionadas com a natureza e relevância da atividade: mecanismos de participação, influência na realidade da organização, atividade estimulante e novos desafios.

Primeiramente, destacam-se falas que demonstram uma percepção positiva sobre a natureza da atividade. Por exemplo, “A motivação mais fundamental pra mim é [...] ter a visão de que aquela função vai te permitir influenciar a realidade...” (PFN 12).

Alguns entrevistados também mencionaram os aspectos desestimulantes, como a falta de abertura para participação, especialmente para os cargos de chefia de nível hierárquico inferior:

(PFN 2) Como Seccional [chefe de unidade descentralizada], [...] eu não sinto que as unidades descentralizadas são chamadas pra definição da estratégia, nem definição dos rumos da instituição [...]

Outros entrevistados abordaram a questão da falta de uma política institucional de estímulo à participação nas tomadas de decisão, ressaltando que isso depende bastante das características pessoais dos gestores:

(PFN 12) Hoje, a participação, a oportunidade de protagonismo dos gestores, depende dos perfis pessoais [...] Não há instrumentos institucionais consolidados no sentido desse estímulo.

A análise conjunta das falas leva a crer que parte dos entrevistados considera estimulante ter um papel que lhes permita participar efetivamente da definição dos rumos da organização e que a participação na tomada de decisão é um fator central na percepção da relevância da função. Essa característica vem ao encontro da literatura, que aponta como importante fator de motivação intrínseca para o servidor público a natureza relevante da atividade (Klein & Mascarenhas, 2016), assim como está intimamente ligada à transição de carreira que é impulsionada, entre outros fatores, pela busca de atividades interessantes e desafiadoras (Ramos & Joia, 2014).

Entretanto, a centralização burocrática é um traço que perdura na administração pública brasileira (Paula, 2005). O BME aqui analisado, ao contrário do que traz a literatura sobre o tema (Currie & Procter, 2005), ainda tem o seu papel político comprometido, e sua influência nas estratégias da organização é restrita. Segundo os relatos, falta uma política institucional a qual possibilite que todos os gestores influenciem a realidade da organização.

Suporte organizacional

Das falas dos entrevistados, emergiram diversos fatores ligados à percepção de suporte organizacional, ou seja, à sensação que os indivíduos têm a respeito do tratamento recebido da organização como contrapartida pelo esforço empregado no trabalho: clareza nas atribuições do cargo, política de transição/sucessão de gestores e suporte/apoio técnico e moral à gestão.

No que se refere às atribuições do cargo, o conteúdo depreendido das falas está em sintonia com o pensamento de Allen et al. (2010), pois há uma forte percepção acerca da falta de clareza do papel dos gestores e das atribuições dos postos de chefia:

(PFN 2) Não há clareza nenhuma nas atribuições, não há uma indicação clara para o gestor do que a gente tem que observar [...] você vai aprendendo no dia a dia.

Outra percepção depreendida das declarações é a falta de suporte técnico e moral, de apoio estruturado para que os gestores desempenhem melhor a função, o que é consistente com a visão de War (2007). Segundo os entrevistados, o suporte moral, quando existe, é buscado pelo gestor, e não ofertado de maneira institucionalizada pela organização:

(PFN 2) O que eu vejo como desestímulo é a sensação de que, quando você assume, os problemas recaem todos pra você, você não tem um apoio de maneira mais estruturada para lidar com os desafios que você vai possuir na gestão.

A mesma falta de apoio é percebida em relação ao suporte técnico:

(PFN 16) Esse é o maior problema, falta de pessoal de apoio. Nós temos um índice muito pequeno de servidores em relação à demanda de trabalho.

O suporte revelou-se mais dependente da sorte de se ter um número qualificado e suficiente de servidores de apoio em determinada unidade e das características dos superiores hierárquicos do que de uma política institucional.

A sucessão entre os titulares de cargos de gestão também foi apontada como um fator desestimulante para o exercício da função. Os entrevistados declararam que a organização não possui uma política de transição, o que implica, na opinião de um entrevistado, a perda de processos de trabalho (PFN 6).

As falas revelam insatisfação com o atual suporte ao gestor e o conseqüente desestímulo ao exercício de cargos dessa natureza. Conclui-se, portanto, que intervenções simples e de baixo custo, a exemplo da definição clara das atribuições dos cargos, poderiam significar um bom suporte à mobilidade na carreira (Ramos & Joia, 2014).

Flexibilização dos arranjos de trabalho

Esta categoria teórica abrangeu quatro categorias empíricas: remoção, lotação, impacto do trabalho na vida familiar e trabalho remoto na área de gestão.

Situação bastante mencionada pelos entrevistados dá-se quando o cargo de chefia vaga em localidade que desmotiva o potencial candidato a concorrer em razão de impedimentos para mudar o local de residência.

Todos reconhecem uma estreita relação entre o exercício de cargos de gestão e maior dificuldade de equilibrar a relação entre trabalho e família. Alguns entrevistados de ambos os sexos mencionaram o desejo de assumir novos e mais significantes desafios na carreira, porém ressaltaram a impossibilidade, ao menos momentânea, de fazê-lo, por causa das circunstâncias familiares, que impedem a mudança de domicílio, condição necessária para o exercício de muitos desses cargos:

(PFN 2) Minha esposa não é funcionária pública, ela trabalha na iniciativa privada, então, se eu sáísse daqui, ela teria que deixar o emprego dela. [...] isso acaba impedindo que eu assuma uma função que não seja aqui.

Os achados do campo demonstram que a maioria considera que a preocupação em manter o equilíbrio na vida familiar afeta negativamente a intenção de assumir cargos de gestão, espelhando o referencial teórico no sentido de que os conflitos entre trabalho e família exigem grande capacidade de gerenciamento, e que esses conflitos são amplificados quando se trata de gestores (Oltamari & Grisci, 2014). Segundo os entrevistados, uma forma de mitigar esses efeitos é o teletrabalho.

Entre as formas de flexibilização dos arranjos de trabalho mencionadas no referencial teórico, estão o local e a forma como ele pode ser exercido, ambos abrangidos pelo teletrabalho (Wheatley, 2017). O teletrabalho está regulamentado pela PGFN e, apesar de não excluir expressamente os cargos de gestão, na prática, não é utilizado em razão da imprescindibilidade da presença física do gestor.

Na esfera pública, em especial, tem-se um desafio na flexibilização dos arranjos de trabalho. A burocracia característica das instituições do setor público tende a reforçar uma rigidez organizacional (Vasconcelos, 2004). Com o advento do capitalismo flexível, as características do modelo burocrático agora são tidas como ineficientes e passam a ser substituídas pela “burocracia flexível” (Paula, 2005). Entretanto, a organização pós-burocrática não se consolida na

prática (Paula, 2005), principalmente porque a reforma gerencial da década de 1990 não foi finalizada. Tal fato também pode ser observado no caso aqui em análise. A resistência da alta cúpula à flexibilização e à descentralização apresenta-se como importante empecilho à transição de carreira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscamos responder ao seguinte problema: Quais são os incentivos que podem atrair advogados públicos da PGFN para cargos de gestão e como eles se mostram presentes nesta organização? Contribui-se, assim, para a agenda de pesquisas sobre sistemas de incentivo no setor público e para a discussão acerca da atuação dos BMEs no Brasil. De acordo com os achados de campo, deduz-se que a resistência dos indivíduos a assumir cargos gerenciais pode ser influenciada pelos seguintes fatores que afetam a (não) transição para a área de gestão: capacitação, incentivo financeiro, natureza da atividade, suporte organizacional e flexibilização dos arranjos de trabalho.

Os resultados revelam que um sistema de incentivos que abarque diferentes fatores do contexto organizacional pode aumentar a disposição dos funcionários a assumir cargos de gestão. Mas os fatores apontados como relevantes nem sempre se fazem presentes na PGFN, diminuindo o interesse pelo cargo.

Uma contribuição importante da pesquisa diz respeito às especificidades do setor público brasileiro e ao contexto em que atua o BME no Brasil. A suposta transição para a organização pós-burocrática não foi atingida, e perduram a centralização, concentração de poder e fechamento do processo decisório na alta cúpula (Paula, 2005). Embora a literatura sobre BME traga a visão de um burocrata com ampla atuação, que desempenha habilidades técnicas e políticas (Lotta et al., 2014), o que se vê, no caso da PGFN, são BMEs que têm suas atividades comprometidas tanto por uma falta de capacitação técnica em gestão quanto por uma baixa influência nas decisões estratégicas da organização, tornando a natureza da tarefa menos atrativa para a transição de carreira. A permanência da centralização na administração pública brasileira (Paula, 2005) também impõe desafios à incorporação da flexibilização dos arranjos de trabalho, destacados pelos entrevistados como um incentivo relevante para a transição de carreira.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L., Pedroti, P., & Pó, M. V. (2010). A formação da burocracia brasileira: A trajetória e o significado das reformas administrativas. In F. L. Abrucio, M. R. Loureiro, & R. S. Pacheco (Orgs.), *Burocracia e política no Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI* (pp. 73-108). Editora FGV.
- Adique, H. A. V., Arapoc, J. A., & Valientes, R. M. (2017). An experimental investigation on performance under individual, team, and mix incentive schemes. *Journal of Global Business and Trade*, 13(1), 1-12. https://ssrn.com/abstract=2996474sol3/papers.cfm?abstract_id=2996474

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Wojcak, E., & Polakova, M. (2013). Are flexible work arrangements attractive enough for knowledge-intensive businesses? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 771-783. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.549>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bó, E. Dal, Finan, F., & Rossi, M. A. (2013). Strengthening state capabilities: The role of financial incentives in the call to public service. *The Quarterly Journal of Economics*, 128(3), 1169-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qjt008>
- Bowman, J. S. (2010). The success of failure: The paradox of performance pay. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 70-88. <https://doi.org/10.1177/0734371X09351824>
- Braun, A. C., Vierheller, B., & Oliveira, M. Z. De. (2016). Conflito trabalho-família em executivos: Uma revisão sistemática de 2009 a 2014. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(1), 19-30. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1679-33902016000100004
- 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. <https://doi.org/10.1177/0018726718807280>
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). Do Estado patrimonial ao gerencial. In P. S. Pinheiro, J. Wilhelm, & I. Sachs. (Orgs.), *Brasil: Um Século de Transformações* (pp. 222-259). Cia. das Letras.
- Cavalcante, P., & Lotta, G. (2015). *Burocracia de médio escalão: Perfil, trajetória e atuação*. ENAP.
- Ceribeli, H. B., & Ferreira, F. J. R. (2016). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(3), 37-56. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511854477004>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Armed.
- Cruz, R. (2010). Carreiras burocráticas e suas transformações: O caso dos gestores governamentais no Brasil. In F. L. Abrucio, M. R. Loureiro, & R. S. Pacheco (Orgs.), *Burocracia e política no Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI* (pp. 73-108). Editora FGV.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00546.x>

- Dias, D. M. (2016). *Avaliação do impacto da capacitação profissional do servidor público municipal* (Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377. <https://doi.org/10.1177/0149206307300815>
- 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. <https://doi.org/10.1348/096317909X470933>
- Graneheim, U. H., Lindgren, B.-M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*, 56, 29-34. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Drenzo, M. A. (2008). Boundaryless perspective on careers. In *Handbook of organizational behavior* (Vol. I, pp. 277-299). Sage.
- Guimarães, S. C., & Marconi, N. (2017). O impacto da remuneração variável no desempenho do servidor público. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(1), 43-53. <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i1.4991>
- Gunz, H., Peiperl, M., & Tzabbar, D. (2007). Boundaries in the study of careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 471-494). Sage.
- Holmström, B., & Milgrom, P. (1994). The Firm as an Incentive System. *The American Economic Review*, 84(4), pp. 972-991. <https://doi.org/10.2307/2118041>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2011.00494.x>
- 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. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy080>
- Joseph, D., Boh, W. F., Ang, S., & Slaughter, S. A. (2012). The career paths less (or more) traveled: A sequence analysis of IT career histories, mobility patterns, and career success. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 36(2), 427-452. <https://doi.org/10.2307/41703462>
- Kahn, C. M., Silva, E. C. D., & Ziliak, J. P. (2001). Performance-based wages in tax collection: The Brazilian tax collection reform and its effects. *The Economic Journal*, 111(468), 188-205. <http://www.jstor.org/stable/2667848>

- 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. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/58592>
- Lei Complementar n. 73, de 10 de fevereiro de 1993.* (1993). Institui a lei orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Brasília, DF. <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LCP&numero=73&ano=1993&ato=b27UzY61ENFpWT8fd>
- 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. <https://doi.org/10.21874/rsp.v65i4.562>
- Loureiro, M. R., Olivieri, C., & Martes, A. C. B. (2010). Burocratas, partidos e grupos de interesse: O debate sobre política e burocracia no Brasil. In F. L. Abrucio, M. R. Loureiro, & R. S. Pacheco (Orgs.), *Burocracia e política no Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI* (pp. 73-108). Editora FGV.
- 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. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000100004>
- Mangia, U. B., & Joia, L. A. (2015). Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação. *Revista de Administração*, 50(4), 541-560. <https://doi.org/10.5700/rausp1218>
- Marques, A. L. (2011). Gerentes em organizações públicas: Características do trabalho e contexto profissional. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4(1), 93-103. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202011000100010&lng=pt&nrm=iso
- Masuda, A.D., Poelmans, S.A.Y., Allen, T.D., Spector, P.E., Lapierre, L.M., Cooper, C.L., Abarca, N., Brough, P., Ferreira, P., Fraile, G., Lu, L., Lu, C.-Q., Siu, O.L., O'Driscoll, M.P., Simoni, A.S., Shima, S. and Moreno-Velazquez, I. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied Psychology*, 61(1), 1-29. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>
- Novato, V. de O. L., Najberg, E., & Lotta, G. S. (2020). O burocrata de médio escalão na implementação de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, 54, 416-32. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190228>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2019). *Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil*. [s.n.].
- Oltramari, A. P., & Grisci, C. L. I. (2014). Carreira e família na sociedade líquido-moderna. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 15-48. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712014000100002>

- Paula, A. P. P. de. (2005). *Por uma nova gestão pública: Limites e potencialidades da experiência contemporânea*. FGV Editora.
- Perry, J. L. (2014). The motivational bases of public service: Foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34-47. <https://doi.org/10.1080/123276665.2014.892272>
- Pires, R. (2018). O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas. In *Burocracia e políticas públicas no Brasil: Intersecções analíticas* (pp. 185-206). [s. n.].
- 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), 16. <https://doi.org/10.1186/s40173-016-0072-y>
- Pouliakas, K. (2010). Pay enough, don't pay too much or don't pay at all? The impact of bonus intensity on job satisfaction. *Kyklos*, 63(4), 597-626. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2010.00490.x>
- Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. (2019). *Relatório – processo seletivo PGFN – maio/2017 a maio/2019*. Documento interno não publicado.
- Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. (2020). *PGFN em números 2020*. Brasília, DF. <https://www.gov.br/pgfn/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/pgfn-em-numeros/pgfn-em-numeros-2020/view>
- Ramos, E. A. de A., & Joia, L. A. (2014). Uma investigação acerca do fenômeno do turn-away entre os profissionais de tecnologia da informação. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 75-109. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p75-109>
- Santos, G. M., Filho, & Mourão, L. (2011). A relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 11(1), 75-89. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000100007&lng=pt&nrm=iso
- Silva, L. (2015). A burocracia de médio escalão da Secretaria da Receita Federal do Brasil: Insulamento seletivo e construção de capacidades burocráticas. In G. Lotta, *Burocracia de médio escalão: Perfil, trajetória e atuação* (pp. 223-251). ENAP.
- 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 <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000300002>
- Vasconcelos, F. (2004). Racionalidade, autoridade e burocracia: As bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. *Revista de Administração Pública*, 38(2), 199-220. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6534>
- Vergara, S. C. (2015). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.
- War, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Weber, M. (1967). *Ciência e política: Duas vocações*. Editora Cultrix.

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. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup009>

Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, 31(4), 567-585. <https://doi.org/10.1177/0950017016631447>

CONFLITOS DE INTERESSE

O/as autor/as não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DO/DAS AUTOR/AS

Rosângela Dalla Vecchia: Conceituação, curadoria de dados, análise formal, Investigação; Metodologia; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Diego de Faveri: Conceituação, Metodologia; Supervisão; Validação; Redação – revisão e edição.

Vanessa Brulon: Conceituação, análise formal, Metodologia; Supervisão; Validação; Redação – revisão e edição.