

**"DEIXA COMIGO": ANTECEDENTES E COMPORTAMENTOS DE SERVIDORES
EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO**

CRISTINA CAMPOS

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS/EBAPE

JULIANA MANSUR

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

"DEIXA COMIGO": ANTECEDENTES E COMPORTAMENTOS DE SERVIDORES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

RESUMO

Este estudo investigou os fatores que motivam servidores públicos a assumirem cargos de chefia, com foco nos mecanismos motivacionais, cognitivos e emocionais que explicam a aceitação de papéis de liderança na Administração Pública. As entrevistas semiestruturadas coletaram percepções, emoções e comportamentos relacionados à escolha e ao desempenho em funções de liderança, incluindo as motivações, oportunidades e desafios enfrentados. Os resultados revelaram que servidores em posições de chefia enfrentam ônus significativos, como maior exposição à responsabilização pessoal. Além das funções típicas, eles frequentemente assumem atividades extras, como o comportamento de tomada de responsabilidade (*taking charge behavior* - TCB), impulsionado pela motivação autônoma. Por outro lado, a motivação para liderar é predominantemente baseada em elementos extrínsecos, dentro da subcategoria normativo-social. Os resultados obtidos apontam para a necessidade de compreender e mapear mecanismos motivacionais dos servidores, para além de competências e habilidades como gestores, uma vez que podem auxiliar na formulação de políticas e práticas voltadas ao incentivo e fomento da cultura da formação de lideranças na administração pública.

Palavras-chaves: *Taking Charge Behavior*, Motivação para liderar, Autodeterminação, Liderança no Serviço Público

INTRODUÇÃO

O preenchimento dos cargos de chefia é hoje um desafio existente no âmbito das organizações. Esta tendência à diminuição do interesse no exercício de funções de liderança em geral está relacionada a um expressivo número de recusas, quando apresentada a oportunidade para a ocupação desses postos aos sujeitos com alto potencial para as funções (Aycan *et al.*, 2024). Além disso, a atual força de trabalho das gerações Y e Z têm se mostrado mais interessada em movimentos horizontais do que movimentos verticais em suas carreiras, quando comparadas a gerações anteriores (Aycan & Shelia, 2019).

Diante de um quadro de ‘esvaziamento’ de gestores e dificuldades na formação de lideranças, cresceram os estudos sobre a relutância em liderar (*reluctance to lead*; Aycan *et al.*, 2024) e as preocupações com a liderança (*worries about leadership*; Aycan & Shelia, 2019). A relutância em liderar tem raízes em fatores de identidade, a partir da percepção de inaptidão pessoa-papel, ou competência, pela percepção de falta de habilidades comportamentais para o papel. Também pode estar associada à falta de incentivos, avaliados pelo contraste entre benefícios e demandas relacionados à função, sendo, portanto, intimamente relacionada ao contexto organizacional. Antes de tomar a decisão de assumir a posição de liderança, os agentes avaliam o nível de risco relacionado ao posto (Aycan *et al.*, 2024; Aycan & Shelia, 2019). No âmbito do Estado, ao contrário do que ocorre nas organizações privadas, os detentores de postos de chefia não possuem grande liberdade para compor suas equipes, haja vista o critério constitucional de seleção de servidores públicos. Além disso, as formas de incentivo à assunção das funções de liderança são relativamente limitadas, sobretudo em razão das amarras legalistas que balizam esse ambiente (Giovanni *et al.*, 2023; Hooijberg & Choi, 2001; de Oliveira *et al.*, 2010).

É importante observar, ainda, que os órgãos de fiscalização exercem controle ostensivo e incisivo sobre as práticas gerenciais da administração pública. Frequentemente o controle resulta em pedidos de esclarecimento e responsabilização dos gestores, expondo-os política e juridicamente (Motta, 2013). Dados recentes sugerem um aumento de condenações de 500%, considerando o período de antes de 2000 e após 2010 (Portal da Transparência, 2024). Esse

cenário também ajuda a explicar a grande dificuldade no preenchimento dos cargos de chefia no organograma de alguns entes e órgãos na administração pública no Brasil. Por exemplo, em processos seletivos para cargos de liderança na Procuradoria-Geral Federal (PGF) revelam baixa atratividade. Em 2018, apenas 3 Procuradores Federais manifestaram interesse, e casos terminaram sem inscritos, sugerindo que o custo/benefício de exercer cargos de chefia é percebido como desvantajoso, resultando em baixa adesão de servidores aos postos de liderança na Administração Pública.

No entanto, verifica-se que alguns agentes públicos se dispõem a ocupar esses postos em suas instituições e de exercer a função da chefia, assumindo o compromisso de conduzir a gestão de suas organizações, e de implementar transformações, melhorias e inovações. Logo, com o intuito de compreender os motivos causais e de manutenção da liderança, o presente trabalho busca compreender quais são os fatores e mecanismos motivacionais (cognitivos e emocionais) dos servidores que aceitam e exercem cargos de chefia no organograma da Administração Pública. Ainda, buscamos compreender os principais incentivos e desincentivos percebidos pelos servidores com relação ao exercício de funções de liderança na administração pública brasileira, bem como revelar os elementos identitários que influenciam a decisão dos servidores públicos de aceitar tais funções. Finalmente, como esses elementos podem explicar os comportamentos de tais servidores enquanto líderes.

Para tanto, tomamos como base teórica a Teoria da Autoderterminação, de Ryan e Deci (2000) e a Motivação para Liderar, de Chan e Drasgow (2001), como fundamento para compreender a aceitação e exercício dos agentes públicos em chefia, buscando revelar suas razões, avaliações internas e, por fim, seus comportamentos. Também objetivamos compreender quais são os ônus e bônus percebidos, a partir de suas motivações. Nesse sentido, consideramos o contexto da sobrecarga de responsabilização (*accountability overload*), e como (e se) ele interfere nos mecanismos motivacionais e emocionais desses chefes (líderes). Investigamos, finalmente, a relação desses elementos com a presença e centralidade do comportamento de tomada de responsabilidade (*taking charge behavior*) na rotina da administração pública brasileira.

REFERENCIAL TEÓRICO

O contexto de responsabilização (*Accountability Overload*)

A difusão do modelo de gestão do *New Public Management* (NPM) entre os Estados Democráticos trouxe uma valorização intensa dos mecanismos de responsabilização e controle dos agentes públicos. Desde os anos 1980, especialmente no Brasil com a redemocratização e a Constituição Federal de 1988, observaram-se avanços significativos na institucionalização da *accountability*, apoiados na Reforma do Aparelho do Estado de 1995 (Pinho & Sacramento, 2009). Nesse processo, órgãos de controle ganharam autonomia relativa e influência, contribuindo para o fortalecimento do Estado Democrático de Direito (Filgueiras, 2018). A expressão *accountability*, ainda que sem tradução fiel na época (Campos, 1990), passou a ser compreendida como “responsabilização pessoal pelos atos praticados e a exigente prontidão para a prestação de contas” (Pinho & Sacramento, 2009, p. 1347), apoiada nas dimensões de informação, justificação e punição.

Fundamentada na teoria do *principal-agent*, a *accountability* busca corrigir a assimetria de informações entre governantes e governados, sendo “expectativa implícita ou explícita de avaliação das decisões ou ações de um sujeito por um público relevante” (Hall & Ferris, 2011). A crescente demanda por responsabilização decorre da autonomia da gestão pública no NPM, da rápida disseminação de informações pela mídia e do aumento da consciência cidadã. Como resultado, criou-se uma sobrecarga de responsabilização, ou *accountability overload*, cenário onde os servidores enfrentam expectativas múltiplas e conflitantes, o que pode prejudicar a eficácia organizacional (Rabbia & Sabharwalb, 2024;

Overman & Schillemans, 2021). Esse fenômeno revela um paradoxo moderno: quanto mais se exige responsabilização, maior o desafio de garantir desempenho público eficiente.

A sobrecarga de responsabilização no serviço público, agravada pela multiplicidade de órgãos de controle com poderes sancionatórios, tem gerado um ambiente de alta complexidade na tomada de decisão pelos burocratas (Aleksavska et al., 2022). Essa realidade, definida como um “labirinto complexo” (Rabbia & Sabharwalb, 2024), impõe dilemas constantes aos gestores, que frequentemente priorizam o cumprimento de exigências formais em detrimento da missão institucional. Como resultado, surgem disfunções organizacionais como lentidão nas respostas governamentais, aumento de custos e queda na produtividade (Halachmi, 2014). No Brasil, a consolidação dos órgãos de controle como o TCU, MP, CGU e PF, com estrutura autônoma e competências sobrepostas, fomentou um sistema administrativo sancionatório redundante e fragmentado (Filgueiras, 2018; Araújo & Dionísio, 2022), gerando insegurança jurídica, excesso de precaução e resistência à inovação nas políticas públicas.

Esse sistema formalista, voltado mais ao cumprimento de ritos do que aos resultados (Borborema, 2022), causa medo e paralisia nos gestores, configurando o “direito administrativo do medo”. A atuação excessiva dos órgãos de controle, segundo Chagas et al. (2022), inibe a adoção de práticas inovadoras, já que os servidores evitam iniciativas não explicitamente previstas em norma para se protegerem de sanções. Isso resulta num “apagão das canetas” e na recusa de profissionais qualificados em assumir cargos comissionados (Souza, 2021). Mesmo assim, alguns gestores públicos assumem o papel de “gestor-Hércules” (Cristóvam & Souza, 2022), enfrentando riscos e liderando mudanças de forma proativa. Esse comportamento de tomada de responsabilidade (*Taking Charge Behavior*) revela que, apesar do contexto adverso, ainda há espaço para protagonismo no setor público.

O comportamento de responsabilização (Taking Charge Behavior)

A multiplicidade de fontes de responsabilização no serviço público gera um ambiente complexo e repleto de dilemas para os burocratas, que enfrentam dificuldades na tomada de decisão diante da sobreposição de exigências (Aleksavska et al., 2022). Órgãos com poderes sancionatórios tornam-se prioridade na rotina dos servidores, que canalizam tempo e esforço desproporcionais para atender às suas exigências, frequentemente em detrimento da missão institucional (Rabbia & Sabharwalb, 2024; Halachmi, 2014). Esse excesso de mecanismos de responsabilização é comparado a um “labirinto complexo” (Rabbia & Sabharwalb, 2024), levando a disfunções como lentidão administrativa, aumento de custos e queda de produtividade (Halachmi, 2014). No Brasil, essa cultura foi impulsionada pela institucionalização de órgãos como TCU, MP, PF e CGU, que passaram a compor um sistema de *accountability* com competências exclusivas e sobrepostas, voltadas à prevenção e punição de atos ilícitos (Filgueiras, 2018). O controle múltiplo e redundante provoca insegurança jurídica e contraditoriedade entre os entendimentos dos diversos órgãos (Araújo & Dionísio, 2022), gerando cautela excessiva dos servidores públicos e inibição de práticas inovadoras.

Além do formalismo excessivo e desconexão com problemas reais (Borborema, 2022), a atuação intensa dos órgãos de controle contribui para um “direito administrativo do medo”, caracterizado pela fuga do risco e pela recusa em assumir responsabilidades técnicas (Souza, 2021). A crescente judicialização e o temor de sanções, mesmo em decisões tomadas de boa-fé, paralisam o serviço público e afetam cargos de liderança. A inovação, por depender de agentes humanos, é especialmente prejudicada nesse cenário, onde o medo de responsabilização pessoal inibe a adoção de práticas não previstas na legislação (Chagas et al., 2022). Isso gera o fenômeno do “apagão das canetas” (Souza, 2021). No entanto, mesmo diante de um sistema desestimulante, existem gestores que assumem riscos e lideram mudanças, definidos como “gestores-Hércules” (Cristóvam & Souza, 2022). Esses agentes

exemplificam o comportamento de tomada de responsabilidade (*Taking Charge Behavior*), demonstrando que, apesar dos obstáculos impostos pelo excesso de controle, ainda é possível promover inovação e compromisso no setor público.

Taking Charge Behavior nos cargos de chefia

A complexidade da responsabilização no serviço público decorre da multiplicidade de fontes, instâncias e exigências que impactam diretamente o processo decisório dos burocratas (Aleksavska et al., 2022). Órgãos com poderes sancionatórios, como TCU, MP, PF e CGU, ganham centralidade na atuação dos servidores, levando à priorização do cumprimento de exigências formais em detrimento da missão institucional (Rabbia & Sabharwalb, 2024). Essa sobrecarga é apontada como causa de disfunções como lentidão administrativa, aumento de custos e queda na produtividade (Halachmi, 2014), sendo descrita como um “labirinto complexo” (Rabbia & Sabharwalb, 2024). A estruturação autônoma e com competências sobrepostas desses órgãos fomentou, segundo Filgueiras (2018), um sistema de accountability voltado à prevenção e punição de ilícitos, que gera insegurança jurídica e contradições entre entendimentos (Araújo & Dionísio, 2022), resultando numa relação de competitividade predatória e resistência à inovação.

Esse cenário de controle fragmentado é caracterizado por um sistema formalista e desconectado dos desafios administrativos reais (Borborema, 2022), alimentando o chamado “direito administrativo do medo”, que desestimula gestores pela excessiva judicialização e risco de sanções, mesmo em decisões tomadas com boa-fé (Souza, 2021). A atuação intensa dos órgãos de controle impõe um bloqueio à inovação, pois os servidores evitam medidas não previstas expressamente em normas legais para escapar de possíveis responsabilizações (Chagas et al., 2022), provocando o chamado “apagão das canetas” (Souza, 2021). Ainda assim, alguns gestores resistem ao contexto adverso e assumem a liderança das mudanças, sendo identificados como “gestores-Hércules” (Cristóvam & Souza, 2022), que exemplificam o comportamento de tomada de responsabilidade (*Taking Charge Behavior*) e revelam que, apesar dos obstáculos, há espaço para protagonismo transformador na administração pública.

O papel da teoria da autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação (Self Determination Theory – SDT), desenvolvida por Ryan e Deci (2000), busca explicar como diferentes tipos de motivação influenciam o comportamento humano. A SDT distingue três categorias principais de motivação: intrínseca, extrínseca e amotivação (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019). A motivação intrínseca é impulsionada pela satisfação inerente à ação e orientada por necessidades inatas de competência, autonomia e relacionamento (Haider et al., 2019; Prudêncio et al., 2020; Xu, 2022). Guo et al. (2024) exemplificam esse tipo de motivação no serviço público, como o esforço de dominar tarefas desafiadoras por prazer pessoal. Já a motivação extrínseca decorre de incentivos externos como recompensas ou punições, podendo enfraquecer a autodeterminação (Ryan & Deci, 2000). A amotivação, por sua vez, caracteriza-se pela ausência de intenção, valor ou percepção de competência para agir.

A SDT propõe um continuum motivacional, incluindo categorias intermediárias: motivação introjetada (pressão do ego e da autoestima contingente), identificada (valorização consciente dos resultados) e integrada (internalização plena dos valores associados à ação) (Guo et al., 2024; Ryan & Deci, 2000; Xu, 2022). Todas são formas de motivação extrínseca, embora envolvam diferentes níveis de autonomia. No contexto da administração pública, Guo et al. (2024) aplicaram a SDT para analisar o constructo de Public Service Motivation (PSM), associando suas dimensões aos comportamentos de tomada de responsabilidade (*taking charge behavior*) e retirada de responsabilidade (*withdrawal behavior*). A motivação para ocupar cargos de chefia no setor público, investigada via entrevistas semiestruturadas, foi

estudada sob essa perspectiva teórica. O exercício da liderança, nesse contexto, reflete altos níveis de autodeterminação, especialmente quando guiado por valores pessoais e não apenas por incentivos externos (Guo et al., 2024; Prudêncio et al., 2020).

O papel da motivação para liderar (Motivation to Lead)

A motivação para liderar (Motivation to Lead – MTL), segundo Chan e Drasgow (2001), refere-se às diferenças individuais que influenciam a decisão de assumir responsabilidades de liderança e a persistência no exercício dessas funções. Os autores destacam que a liderança não é uma capacidade inata, mas pode ser aprendida e desenvolvida ao longo do tempo. Fundamentados na teoria do comportamento interpessoal de Harry Triandis, identificaram três componentes centrais da MTL: o afetivo (motivado pelo prazer de liderar, próximo à motivação intrínseca), o normativo-social (movido por senso de obrigação ou responsabilidade social, prestígio ou honra; Tanaka et al., 2024), e o não calculista (marcado pela aceitação das funções de liderança sem cálculo racional dos ônus e bônus, conforme Bobbio et al., 2006). Esses componentes revelam diferentes motivações internas que conduzem indivíduos à liderança, independentemente de recompensas externas.

Além dos componentes motivacionais, Chan e Drasgow (2001) apontam que personalidade, valores socioculturais e capacidade cognitiva são antecedentes distais da MTL. A personalidade e cognição possuem base biológica, enquanto os valores são adquiridos socialmente. Os antecedentes semi distais e proximais incluem experiência prévia em liderança e autoeficácia. A pesquisa identificou que indivíduos com MTL afetivo tendem a ser extrovertidos e sociáveis, e possuem maior experiência em funções de liderança. Já os líderes com perfil não calculativo valorizam a harmonia e evitam confrontos, enquanto os de perfil normativo-social apresentam altos níveis de agradabilidade e conscienciosidade (Tanaka et al., 2024). Os autores desenvolveram uma escala específica para mensurar esses três componentes da MTL, destacando sua relevância para compreender as motivações internas que levam à assunção de cargos de liderança nas organizações.

MÉTODO

Para a investigação proposta, foi adotada uma abordagem qualitativa com o uso de entrevistas semiestruturadas, visando compreender aspectos subjetivos dos servidores públicos que exercem ou exerceram cargos de chefia. Apesar de teorias como a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) e a Motivação para Liderar (Chan & Drasgow, 2001) serem geralmente analisadas por métodos quantitativos, o método qualitativo revelou-se mais adequado à profundidade e riqueza dos dados pretendidos. Essa escolha permite captar nuances e significados atribuídos pelos próprios agentes às suas vivências, superando os limites da análise estatística tradicional. O roteiro de entrevistas, previamente aprovado pelo Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos (CEPH) da Fundação Getúlio Vargas, assegurou a exaustividade da abordagem e homogeneidade da coleta.

A identificação dos participantes ocorreu pelo método da bola de neve, priorizando servidores públicos efetivos que estão, ou estiveram nos últimos cinco anos, no exercício de cargos comissionados de chefia. Apesar de um dos entrevistados ter ocupado a chefia há mais tempo, sua contribuição agregou valor aos achados. As 20 entrevistas (15 homens e 5 mulheres) foram realizadas remotamente, entre agosto e outubro de 2024, via Microsoft Teams, totalizando 13h55min de gravações, com duração média de 41 minutos cada. As transcrições foram feitas com o aplicativo Transkriptor. Os entrevistados são vinculados ao executivo federal e estadual de Minas Gerais, abrangendo órgãos como AGU, DPU, CGU, UFMG, Secretaria do Meio Ambiente, DER-MG e Polícia Civil de MG. Essa diversidade buscou garantir representatividade ao universo estudado, permitindo uma análise mais ampla

sobre os fatores que influenciam a motivação para assumir funções de liderança na administração pública.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com garantia de anonimato e autorização prévia para gravação. As entrevistas foram divididas em três etapas: qualificação dos participantes, trajetória profissional e questões centrais sobre os desafios e motivações para o exercício da chefia. A saturação teórica foi identificada após o 16º participante, sendo encerrado o ciclo com 20 entrevistas. A análise seguiu o método de Bardin (1977), com pré-análise, codificação por categorias e inferência teórica.

Apesar de limitações inerentes à abordagem qualitativa — como possíveis vieses subjetivos, dificuldades de leitura não verbal em entrevistas remotas e representatividade da amostra — o método foi conduzido com rigor técnico e ético. Buscou-se diversidade entre os entrevistados por meio do método da bola de neve, abrangendo órgãos do executivo federal e estadual. Conclui-se que os dados obtidos são válidos e permitem interpretações com grau de generalidade compatível com o objetivo científico da pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta e organização dos dados nos moldes antes mencionados, passamos a definição das categorias mais relevantes para o estudo. Seguindo-se o método delineado por Bardin (1977), foram definidas as categorias, subcategorias e unidades de registro para a análise do conteúdo colhido por meio de entrevista. O quadro 1 sintetiza o modelo de análise.

Quadro 1. Categorias, Subcategorias, e Unidades de Registro

Categorias	subcategorias	Unidades de Registro
<i>Accountability Overload</i>		responsabilização, CPF, ressarcimento, processo, controle, fiscalização, corregedoria, imprensa, erro.
Desafios no ambiente de trabalho		Dificuldades, sacrifícios, ônus, pressão, saúde física, estresse, sofrimento, custo, peso, qualidade de vida, somatizar, esgotamento, medo, dúvida, insegurança, ferramentas, desgastante.
<i>Taking Charge Behavior</i>		mudanças, transformação organizacional, implementação de projeto, rompimento de paradigmas, realização, desafio, TBC
<i>Motivation to Lead</i> Processos internos	Afetivo	Afetivo: gosto, autorrealização, prazeroso
	Normativo-social	Normativo-social: senso de responsabilidade, busca por resultados, atendimento de expectativas externas, dever, importante
	Não-calculativo	Não-calculativo: custo-benefício, vantagens
Teoria da Autodeterminação	Motivação extrínseca	Motivação extrínseca: remuneração, vantagem, recompensas, salário, incentivo, salarial, DAE, DAS, FCE, gratificação
	Motivação introjetada	Motivação introjetada: reputação, reconhecimento, pressão, expectativas, fracassar, projeção.
	Motivação identificada:	Motivação identificada: valorização pessoal, crescimento, desafio, contribuição para a

		organização
	Motivação integrada:	Motivação integrada: personalidade, líder nato, natural
	Motivação intrínseca:	Motivação intrínseca: gosto, prazer, diversão, realização

Fonte: elaboração própria (2024)

Percepções quanto a Accountability Overload

Nesta categoria, buscou-se entender como os entrevistados percebem os impactos da atuação de órgãos de controle — internos, externos e da imprensa — sobre sua disposição para exercer cargos de chefia. Os relatos evidenciam que o risco de responsabilização afeta negativamente essa predisposição, gerando estresse, ansiedade e insegurança. A pesquisa confirma os achados de Aleksovska et al. (2022), Halachmi (2014) e Araújo & Dionísio (2022), ao demonstrar que o excesso de mecanismos de controle cria um ambiente complexo e imprevisível, que desestimula os gestores públicos.

A constante possibilidade de responsabilização pessoal, como descrita por Chagas et al. (2022) e Jordão (2018), contribui para um estado de vigilância emocionalmente desgastante. Alguns depoimentos, como de E1 e E17 reforçam esse cenário, ao revelarem sentimentos de apreensão e sobrecarga, consolidando a percepção de que o clima de controle excessivo impacta diretamente o ânimo e o desempenho dos chefes no setor público:

Isso é uma preocupação minha. Eu trabalho com muitos contratos. Como dizem, o meu CPF que está ali, né? (...) Além de tudo isso que a gente tem que ser responsável, a gente ainda tem que, talvez, lá na frente, responder por algo ou prestar um esclarecimento, porque os órgãos de controle estão aí para isso, estão te vigiando. (E1)

No final das contas, vem muita coisa no nosso CPF. Enquanto operador de despesas, eu tenho um programa, que eu não sei se você conhece (...) onde são assinadas as ordens de pagamento, e eu preciso assinar minhas OPs até as 14 horas para que o pagamento ocorra no dia seguinte. Se eu não assinar a OP até as 14 horas, o pagamento não acontece no dia seguinte, pode ser que implique em correção desse pagamento e a gente pode ser cobrado pelo recebedor para pagar essa correção monetária. (...) E é um dos fatos que todo dia me faz pensar se vale a pena eu estar aqui, para ser bem sincero. (E17)

A pesquisa evidenciou que o impacto emocional da atuação dos órgãos de controle afeta mais intensamente os servidores responsáveis pela gestão de recursos públicos, especialmente os ordenadores de despesas. A sobrecarga de responsabilização cria um ambiente de insegurança, angústia e temor, como expressa E2: “A pressão para o resultado é muito angustiante”. O sentimento de desconfiança institucional é reiterado por E13, ao afirmar que “essa questão das canetas é maximizada em função do medo que todos temos de atuação”, e por E19, que relata ter sido processado mesmo atuando com boa-fé. O discurso de E18 destaca o peso da responsabilização pessoal: “O CPF é o seu, né? (...) Não se admite erro nisso aí”.

Além disso, E12 evidencia a expansão dos riscos para atos de subordinados: “Eu estou ali respondendo por aquele processo junto com meu colega”. Por outro lado, servidores que não lidam diretamente com recursos financeiros, como E9 e E16, relatam menor pressão. E9 aponta: “A gente só atesta se o contrato foi cumprido ou não”, enquanto E16 afirma nunca ter testemunhado responsabilização indevida: “Isso me dá um certo alento, me dá um certo conforto”. Assim, confirma-se que o exercício da chefia em funções com responsabilidade financeira está mais associado à sobrecarga de responsabilização e ao desgaste emocional.

Desafios e ônus das Funções de Chefia

A pesquisa revelou impactos significativos da atuação de órgãos de controle —

internos, externos e imprensa — na disposição dos servidores públicos para assumir e exercer cargos de chefia. O foco esteve na percepção dos entrevistados sobre o risco de responsabilização pessoal e seus efeitos emocionais, como estresse, insegurança e medo. Os relatos mais contundentes vieram de servidores responsáveis pela gestão de recursos financeiros públicos, como ordenadores de despesa, que expressaram sentimentos de sobrecarga diante de exigências que extrapolam suas atribuições diretas, corroborando os achados de Sferir (2023) e Gaetani (2018), que apontam o formalismo e a lógica de suspeição das instituições de accountability no Brasil.

O entrevistado E2 exemplifica esse cenário ao comentar: “A pressão para o resultado é muito angustiante... eu quero cumprir o prazo que me deram... ao mesmo tempo eu não quero soltar qualquer coisa, porque pode ser que no futuro me dê problema”. E13 complementa ao afirmar: “Essa questão das canetas é maximizada em função do medo que todos temos de atuação... No serviço público, você sabe, as coisas não funcionam dessa maneira”. Já E19 compartilha que enfrentou processos judiciais por atos de gestão: “Essa visão do Ministério Público... não conhece a realidade da administração pública. (...) Em todas as ações que o Ministério Público entrou, eu fui absolvido”.

O entrevistado E18 também destaca o peso da responsabilização individual: “O CPF é o seu, né? (...) Não se admite erro nisso aí (...) Quando você ordena uma despesa, você está pagando alguma coisa com dinheiro público. Então, isso tem que estar absolutamente correto”. Esses relatos evidenciam um estado de vigilância constante, onde a margem para falhas — mesmo que justificáveis — é mínima, e o medo de sanções pessoais afeta diretamente o ânimo dos gestores.

A pesquisa confirmou as conclusões de Aleksovska et al. (2022), Halachmi (2014), Araújo & Dionísio (2022), Chagas et al. (2022) e Jordão (2018), ao demonstrar que o ambiente de controle excessivo é emocionalmente desgastante, desestimula tomadas de decisão e gera aversão ao risco. Um exemplo é o depoimento de E12, que destaca o alargamento da responsabilização para atos praticados por colegas: “Eu estou ali respondendo por aquele processo junto com meu colega que está fazendo a petição”.

Por outro lado, alguns entrevistados relataram não sentir forte pressão dos órgãos de controle, especialmente aqueles que não atuavam diretamente na gestão de recursos. E9 afirmou: “Toda a nossa estrutura de licitação e essas coisas que envolvem dinheiro público, como contratos... ficam centralizadas em Brasília. (...) Então, isso tira um pouco dessa questão”. E16 acrescenta: “Responsabilização por excesso de trabalho, por um cara que errou querendo acertar, eu nunca vi até hoje... Isso me dá um certo alento”. E4 destacou: “A pressão do cliente eu acho que é o pior... Primeiro é dos colegas, depois é do cliente, e daí depois eu acho que é da chefia e corregedoria”. E20 também pontua: “Não é uma preocupação muito grande que eu tenho, porque eu sou muito correta com as coisas”.

Dessa forma, observou-se que o impacto emocional da responsabilização varia conforme a natureza das funções desempenhadas. Servidores envolvidos diretamente com gestão de recursos demonstraram maior desgaste, enquanto os que ocupam funções com menor exposição financeira relatam menor impacto emocional. A sobrecarga de responsabilização se mostra um fator desestimulante para o exercício da liderança, especialmente quando associada à intolerância a erros e à percepção de injustiça nos processos de responsabilização. O medo de falhar e de ser punido, mesmo diante de esforços legítimos e contextos adversos, contribui para o receio de assumir cargos de chefia, configurando um cenário de insegurança institucional que desafia a construção de uma cultura de liderança positiva no serviço público.

A maioria dos entrevistados destacou que os maiores desafios dos cargos de chefia na administração pública decorrem das dificuldades de gestão de equipe e relacionamento interpessoal. Como relata E4, “você não tem poder disciplinar nenhum sobre essas pessoas

(...) você simplesmente tem que gerir aquilo que você tem. Praticamente a gente pede para as pessoas ou implora”. E16 complementa: “trato humano talvez seja o maior desafio das coordenações (...) colega já entrar na minha sala gritando”. E20 reconhece que assumir a chefia impactaria suas relações pessoais: “provavelmente, em algum momento, eu teria algumas desavenças com colegas”.

Somam-se a isso limitações estruturais e falta de recursos para exercer a liderança com eficácia. E12 apontou: “não tínhamos uma ferramenta clara de monitoramento de processos”, e E15 lamentou não poder valorizar o desempenho dos servidores: “eu não tenho compensação financeira (...) ele vai estar na mesma posição do outro que não fez nada”. E17 reforça que, no serviço público, “você tem que se virar com as peças que tem”, enquanto E19 aponta a precariedade em estados e municípios: “não tem infraestrutura, não tem servidor (...) problemas infinitos”.

Esse conjunto de dificuldades gera sofrimento psíquico e desgaste físico entre os gestores. E2 revela que enfrentou “dor de estômago, pressão alta, queda de cabelo”; E8 fala da rotina exaustiva e do “estresse que explodiu”; E9 admite estar “muito esgotado” e E14 relata casos de colegas que “realmente ficaram muito doentes”.

Diante desse cenário, verificou-se uma tendência de desinteresse pelo exercício da liderança, como apontado por Aycan & Shelia (2019). E4 afirma que “ninguém queria, por isso que eu aceitei”, e E12 relata que os cargos “não são muito cobiçados”. A relutância se manifesta em E18: “o pessoal não está muito a fim de ser chefe”. Ainda assim, os entrevistados que assumiram tais funções demonstram alto comprometimento e comportamentos de tomada de responsabilidade, revelando resiliência frente às adversidades.

Taking Charge Behavior pela chefia

A pesquisa identificou que diversos entrevistados demonstram comportamentos que vão além das atribuições formais dos cargos de chefia, caracterizando os chamados *extra-role papers* (Morrison & Phelps, 1999). Frequentemente, esses agentes públicos assumem funções operacionais típicas da linha de frente para suprir carências estruturais de suas instituições. E2 relata que, diante da perda de pessoal qualificado, “tive que correr atrás para aprender a fazer o serviço”, e E4 complementa: “na coordenação apertada, eu pegava metade da carga da gestão”. E10 descreve ações básicas e organizacionais que precisou executar pessoalmente: “criei, renumerei tudo... reuniões periódicas”, e E11 aponta: “punha a mão na massa demais”.

Esses comportamentos surgem de forma proativa e autodeterminada, não por imposição hierárquica (Ren et al., 2023). E1 exemplifica: “tenho pessoas para fazerem isso, só que muitas vezes elas não sabem... então eu vou lá e faço”. E12 reconhece o esforço adicional: “era difícil pegar processo e ainda continuar com as atribuições de coordenador”. A literatura corrobora que tais condutas contribuem para evitar colapso organizacional e garantir entregas institucionais (El-Gazar & Zoromba, 2021; Hall & Ferris, 2011; Homberg et al., 2019).

Além disso, diversos entrevistados manifestaram motivação explícita para promover melhorias e mudanças em suas unidades, representando o *taking charge behavior*. E8 afirma: “chegou a hora de parar de reclamar e tentar mudar a realidade”, e E9 compartilha: “ninguém queria assumir, então eu fui... para melhorar o atendimento”. E10 diz ter saído “orgulhoso do meu papel”, enquanto E15 aponta desejo de modificar rotinas internas, e E17 resume: “quando a gente tem a oportunidade de estar na chefia, a gente fala ‘para um lado ou para o outro a gente vai andar’”.

Portanto, os relatos confirmam que a aceitação e o exercício da chefia não se dão apenas por atribuição formal, mas envolvem iniciativa, dedicação e senso de responsabilidade para enfrentar limitações e promover mudanças concretas no serviço público.

Os relatos analisados também evidenciam que diversos entrevistados adotam o *Taking*

Charge Behavior (TCB), caracterizado por ações voltadas para o futuro, orientadas à mudança e à melhoria de processos internos (Zeng et al., 2022). E4, E8, E9 e E15 expressaram motivações proativas ao assumir cargos de chefia, movidos pelo desejo de alterar a dinâmica organizacional e gerar maior efetividade. Segundo Hall e Ferris (2011), esse tipo de comportamento pode provocar instabilidade, mas tende a produzir resultados benéficos.

O exemplo do entrevistado E9 é ilustrativo: ao enfrentar os desafios da pandemia em Manaus, onde cidadãos sem acesso digital eram prejudicados, ele implementou procedimentos presenciais improvisados, adaptando as diretrizes institucionais à realidade local. “Não tá certo, né? Mas pelo menos conseguimos evitar filas”, relatou. Ainda, instituiu o atendimento via WhatsApp, mesmo com restrições normativas, justificando que “é muito melhor para o cidadão (...) isso só funciona para a capital, São Paulo, Rio. Não funciona para Santarém, por exemplo”.

Apesar de reconhecer os riscos de responsabilização pelas decisões adotadas, E9 afirmou que seu maior receio vinha da reação dos colegas, considerando isso o “grande motor de freio ou de acelerador da atuação enquanto posição de chefia”. Como ele não atuava em áreas sensíveis como contratos ou licitações, a pressão por responsabilização se manifestava de forma atenuada. Isso reforça que, em ambientes marcados por alto risco institucional, o TCB pode ser refreado por estressores de impedimento, ao passo que a percepção de menor exposição a sanções tende a favorecer comportamentos proativos e inovadores. Em suma, os dados apontam que o TCB depende não apenas da motivação pessoal do gestor, mas do contexto organizacional e da tolerância ao risco institucional para florescer.

O papel da teoria da Autodeterminação

A partir da Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), observa-se que os servidores públicos que assumem cargos de chefia na administração pública são movidos predominantemente por motivações autônomas, especialmente integradas e identificadas. A motivação extrínseca mostrou baixa relevância nas entrevistas — apenas E10 apontou como principal razão “a vinda para Brasília”, não pela função ou gratificação. A maioria dos entrevistados rejeitou a remuneração como motivação principal. E1 afirmou: “O salário é muito baixo para ganhar muita responsabilidade”, enquanto E2 relatou que “o peso do cargo é muito maior do que a remuneração”.

A motivação introjetada apareceu pontualmente, como em E20: “Ser reconhecido é absolutamente fundamental”, e em E6: “Assumi por pressão da equipe, por falta de opção”. Contudo, mesmo nesses casos, também foram identificadas motivações autônomas, como senso de contribuição e desenvolvimento pessoal. E1 compartilhou: “Assumi a chefia porque achava que seria um aprendizado”. Já E2 destacou: “Contribuir na vida das pessoas, e o amor ao órgão”. E7 ressaltou: “Por um desafio pessoal... isso traz uma realização pessoal para mim”. E9 complementou: “Deixar minha colaboração para a instituição”.

A pesquisa sugere que, mesmo diante de contextos de accountability overload, os gestores públicos demonstram forte orientação à autodeterminação, assumindo posições de liderança não por recompensas externas, mas por propósito, crescimento e contribuição institucional.

As entrevistas também mostraram baixa incidência de motivação extrínseca entre os participantes. Apenas E10 mencionou ter aceitado o cargo com base em uma motivação externa: “o que me motivou? A vinda para Brasília”. A maioria dos entrevistados, como E1, afirmou: “o salário é muito baixo para ganhar muita responsabilidade”; E2 relatou que “o peso do cargo é muito maior do que a remuneração”.

Casos de motivação introjetada, associada à busca por reconhecimento ou pressão dos pares, foram pontuais. E20 afirmou: “Ser reconhecido é absolutamente fundamental”, e E6 explicou: “assumi por pressão da equipe, por falta de opção”. No entanto, esses sujeitos

demonstraram, ao longo de suas falas, elementos de motivação integrada ou identificada.

A motivação identificada apareceu em E1, que buscava aplicar seu conhecimento técnico: “é uma oportunidade para desenvolvimento”; E2 citou “amor ao órgão”; E7 falou em “realização pessoal”; e E9 destacou o desejo de “deixar minha colaboração para a instituição”. Esses relatos evidenciam que os gestores, apesar dos ônus, exercem suas funções movidos por propósitos internos, crescimento pessoal e compromisso institucional — características da motivação autônoma, que fortalece o engajamento e a resistência frente aos desafios do setor público.

Adicionalmente, os dados evidenciam que a motivação integrada esteve presente no discurso de diversos entrevistados, especialmente em E3, E4 e E14. E3 destacou: “fico confortável no comando (...) porque eu sei que as posições só dependem de mim”, revelando forte identidade com a liderança e autonomia na tomada de decisões. E4 apontou que sua motivação era alinhada a um projeto de carreira: “o que está me impulsionando hoje (...) é tentar fazer uma colocação de gestão no futuro”, enquanto E14 descreveu uma trajetória natural e orgânica até o exercício da chefia, reforçada pelo apoio dos colegas e facilidade para gestão de conflitos. Esses relatos demonstram uma conexão entre o exercício da liderança e os valores pessoais dos agentes públicos, como proposto por Guo et al. (2024).

Além disso, o entrevistado E5 expressou motivação intrínseca ao afirmar: “a chefia para mim era sim prazerosa (...) eu acho prazeroso, eu gosto”. A satisfação pessoal e o entusiasmo diante de desafios foram apontados como elementos fundamentais para a aceitação dos cargos de chefia, mesmo em contextos de escassez de incentivos externos. Ao final, conclui-se que o senso de contribuição para o coletivo, o crescimento pessoal e a busca por desafios são os principais fatores que impulsionam servidores à liderança. Apesar do descompasso entre responsabilidades e recompensas materiais, os entrevistados revelam uma postura orientada para o impacto social e o aperfeiçoamento institucional.

O papel do Motivation to Lead – MTL

A pesquisa aponta que os servidores públicos entrevistados exercem cargos de chefia motivados principalmente por razões afetivas e normativo-sociais, conforme a tipologia de Chan e Drasgow (2007). A motivação afetiva, associada ao gosto e prazer pela liderança, foi identificada em relatos como o de E1, que comparou os resultados gerados pela chefia à colheita de frutos, e E14, que se surpreendeu positivamente ao descobrir que gostava da função: “foi uma coisa interna, uma coisa minha mesmo”. Já a motivação normativo-social, guiada pelo senso de dever e comprometimento com a instituição, aparece fortemente em E10 (“um dever de tocar aquilo ali”), E2 (“sentimento de prazer e dever”) e E20 (“preciso devolver o investimento feito em mim”).

Não foram verificados casos de motivação não calculista — quando o sujeito assume a chefia sem ponderar custos e riscos. A ausência de vantagens claras ligadas ao cargo parece ser a explicação para esse padrão. A análise mostrou ainda que os entrevistados com motivações integradas e intrínsecas tenderam a se encaixar na MTL afetiva, enquanto os que apresentaram motivação identificada se aproximaram da MTL normativo-social. Isso sugere uma coerência entre as duas teorias aplicadas.

Por fim, independentemente do grau de exposição à responsabilização, os entrevistados demonstraram que sua decisão em assumir cargos de liderança decorre da identificação com a relevância desses papéis — seja por crescimento pessoal e desafios, seja por impacto social e institucional. O quadro 2 apresenta um resumo dos achados.

Quadro 2. Trechos Ilustrativos das Categorias

Categorias	Trechos das entrevistas
------------	-------------------------

Accountability Overload	No final das contas, vem muita coisa no nosso CPF. (...). E é um dos fatos que todo dia me faz pensar se vale a pena eu estar aqui, para ser bem sincero. (E13)
Desafios no ambiente de trabalho	O ônus de ter o cargo em comissão, ou seja, de ter uma responsabilidade maior, de ser responsável por entrega de um grupo de pessoas, de ter que entregar um trabalho de qualidade, ter que às vezes entregar um trabalho muito rápido, isso me incomoda (E11)
Taking Charge Behavior	Eu esperava fazer a diferença em tudo que eu reclamava ou de algumas coisas que geravam o meu inconformismo, que eu pudesse mudar. Tinha chegado a hora de parar de reclamar e tentar mudar a realidade (E8)
Motivation to Lead Processos internos	Afetivo: Então eu me surpreendi positivamente gostando. Estou sendo bem sincera. Eu achava que eu não fosse gostar, eu achava que fosse mais pesado até psicologicamente para mim, eu sabia das responsabilidades. Eu me surpreendi até positivamente. (E14)
	Normativo-social: Eu acho que eu não nasci para mandar em ninguém. Então essa palavra “comando” é meio forte para mim (...) Eu tenho uma sensação de muita gratidão para com (o órgão). (...). Eu acho que eu tenho essa sensação de precisar devolver, tanto para a instituição quanto para a sociedade, o investimento que foi feito em mim. Esse negócio de vestir a camisa (E20)
	Não-calculativo Não identificado no discurso dos entrevistados.
Teoria da Autodeterminação	Motivação extrínseca (...) a oportunidade que apareceu naquele momento foi sair de unidade pequena, porque eu tava sozinho, pegava o carro 70km pra ir todo dia e voltar, e ir para (lotação atual), onde eu já residia. E onde eu queria ficar lotado. Então, eu decidi aceitar a proposta que me foi feita. (...) Enfim, o que me motivou? A vinda para Brasília, basicamente. (E10)
	Motivação introjetada É o fator motivador principal, é o reconhecimento. As pessoas sabem, aquele cara ali, ele está contribuindo, ele está fazendo com que nós consigamos atingir todas as metas, ele está, inclusive, criando, ele não está só fazendo a mesmice, ele está tendo a oportunidade de criar, de colaborar, de criar novos métodos. (E18)
	Motivação identificada: Eu imaginei que eu poderia aprender muito com ele (cargo de chefia) também. Então, foram esses dois pontos. A questão de mudar e tentar fazer mudanças institucionais, mudar a realidade, deixar minha colaboração para a instituição e também a questão da confiança e o aprendizado que eu poderia ter trabalhando com quem me convidou. (E9)
	Motivação integrada: Então, eu, naturalmente, eu prefiro fazer do que ficar olhando os outros fazerem. (...) Não é gosto, é uma necessidade de ficar no comando. (...) Fico confortável no comando, sim, porque eu sei que as posições só dependem de mim. Eu não tenho que seguir posições de outras pessoas. (E3)
	Motivação intrínseca: Particularmente, quando o desafio é bom, eu prefiro estar na posição de liderança (...) A chefia para mim era sim prazerosa. Hoje é praticamente voluntário, por causa da falta de incentivo externo e tal. Mas mesmo assim, eu acho prazeroso, eu gosto. (E5)

Finalmente, a figura 1 resume os achados e a relação entre os construtos.

Figura 1. Relação entre os Constructos



DISCUSSÃO

A pesquisa reitera os achados de Aycan et al. (2024) e Aycan & Shelia (2019) sobre uma crise de liderança nas organizações públicas. Quase todos os entrevistados relataram que os cargos de chefia não são cobiçados e que há resistência à liderança entre os pares, inclusive entre aqueles que aceitam o posto. Em vez de exercer a liderança como fim, os servidores adotam o *taking charge behavior* (TCB) como meio para promover mudanças e corrigir falhas institucionais, conforme definido por Ren et al. (2023) e Morrison & Phelps (1999). Embora o TCB seja tradicionalmente associado a funcionários da linha de frente, no serviço público é amplamente desempenhado pelos chefes.

A motivação para liderar (MTL) desses agentes se enquadra principalmente na categoria normativa-social: eles exercem a liderança por senso de dever, não por desejo ou prazer. Já a motivação para o TCB se alicerça na motivação autônoma — principalmente identificada e integrada — voltada ao crescimento pessoal, contribuição institucional e alinhamento entre identidade profissional e missão organizacional (Guo et al., 2024). Os entrevistados expressaram forte vínculo afetivo com suas organizações, revelando atuação extra-papel e compromisso com o desempenho.

Contudo, o *accountability overload* interfere na predisposição para a chefia, especialmente entre servidores que lidam com recursos públicos. A multiplicidade de órgãos de controle gera insegurança e reduz a motivação intrínseca, o que afeta também a motivação para liderar. Como ensinam Ryan & Deci (2000), motivações extrínsecas são mais frágeis; já o TCB, além de estratégico para a gestão, fortalece a liderança.

A pesquisa demonstra relevância prática ao abordar a crescente dificuldade de preenchimento dos cargos de chefia no serviço público, ressaltando a importância de identificar e incentivar servidores com predisposição para exercer essas funções. Conhecer os fatores motivacionais que impulsionam o *taking charge behavior* pode fortalecer a cultura de liderança e responsabilidade institucional. Em termos teóricos, o estudo se destaca por aprofundar a análise dos constructos *taking charge behavior* e *accountability overload* em cargos de liderança, além de aplicar a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) sob uma abordagem qualitativa — ainda rara na literatura da administração pública.

Quanto às limitações, o estudo não explorou detalhadamente fatores contextuais internos ao ambiente de trabalho, como relações interpessoais e clima organizacional, elementos que influenciam a motivação para liderar. O universo pesquisado também foi limitado, apesar da diversidade de esferas e órgãos representados. Para aprofundar a compreensão do fenômeno, propõe-se a realização de pesquisas futuras sobre o impacto do *accountability overload* na resistência à liderança, a influência das relações entre líderes e liderados, e a conexão entre *taking charge behavior* e sobrecarga de responsabilização em

diferentes níveis da administração pública. Esses estudos podem contribuir significativamente para estratégias de gestão e formação de lideranças no setor público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aleksovska, M., Schillemans, T., & Grimmelikhuijsen, S. (2022). Management of multiple accountabilities through setting priorities: Evidence from a cross-national conjoint experiment. *Public Administration Review*, *82*(1), 132-146.
- Alexander, J. F. (2016). *Mitigating the effects of withdrawal behavior on organizations*.
- Aranha, A. L., & Filgueiras, F. (2016). *Instituições de accountability no Brasil: mudança institucional, incrementalismo e ecologia processual*.
- Aycan, Z., Shelia, S. (2019). "Leadership? No, thanks!" A new construct: Worries about leadership. *European Management Review*, *16*(1), 21-35.
- Aycan, Z., et al. (2024). Reluctance to lead: Conceptualization and contextualization. *European Management Journal*.
- Bobbio, A., & Rattazzi, A. M. M. (2006). A contribution to the validation of the motivation to lead scale (MTL): Aresearch in the Italian context. *Leadership*, *2*(1), 117-129.
- Campos, A. M. (1990). Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?. *Revista de Administração Pública*, *24*(2), 30-50.
- Carmeli, A., Shalom, R., & Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: What really matters. *Personnel Review*, *36*(2), 190-205.
- Carneiro, B. Z., & Cajal, L. C. H. (2019). *Segurança Jurídica na Gestão: a influência dos órgãos de controle na tomada de decisão por gestores públicos*.
- Chan, K.-Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 481.
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, *6*(2), 179-191.
- Cristóvam, J. S. D. S., & De Sousa, T. P. (2022). Direito administrativo da inovação e experimentalismo: o agir ousado entre riscos, controles e colaboratividade. *Seqüência: estudos jurídicos e políticos*, *43*(91), 4.
- das Chagas, M. L., et al. (2022). Direito Administrativo do Medo: Fator de Influência na Inovação da Administração Pública?. *Gestão Contemporânea*, *12*(1), 88-112.
- de Araújo, V. S., & de Hollanda Dionisio, P. (2024). A sobreposição de órgãos de controle e seus desafios à coordenação dos acordos substitutivos no Brasil. *Revista de Direito Administrativo*, *283*(1), 67-92.
- de Souza Camões, M. R., & Gomes, A. O. (2021). Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. *Administração Pública e Gestão Social*.
- El-Gazar, H. E., & Zoromba, M. A. (2021). Ethical leadership, flourishing, and extra-role behavior among nurses. *SAGE Open Nursing*, *7*,
- Filgueiras, F. B. (2018). Burocracias do controle, controle da burocracia e accountability no Brasil.
- Gaetani, F. (2018). A governabilidade da administração em jogo. *Valor Econômico*, *20*.
- Gupta, V., Chopra, S., & Kakani, R. K. (2018). Leadership competencies for effective public administration: a study of Indian Administrative Service officers. *Journal of Asian Public Policy*, *11*(1), 98-120.
- Halachmi, A. (2014). Accountability Overloads..
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability e comportamento extra-função. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *23*, 131-144.
- Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public*

- Administration*, 97(1), 28-47.
- Jordão, E. (2018). A relação entre inovação e controle da administração pública. *A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 18(72), 133-146.
- Kuo, C.-C., et al. (2022). When can felt accountability promote innovative work behavior? The role of transformational leadership. *Personnel Review*, 51(7), 1807-1822.
- Maia, T. S. V., Correia, P. M. A. R., & Resende, S. A. L. (2023). O Papel da Liderança na Administração Pública: Desafios Emergentes da Nova Gestão Pública. *Lex Humana*, 15(4), 17-35.
- Medeiros, A. K. D., Crantschaninov, T. I., & Silva, F. C. D. (2013). Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. *Revista de Administração Pública*, 47, 745-775.
- Mendonça, M. S., & De Carvalho, M. S. (2022). A Nova Lei de Improbidade Administrativa: Reflexões a partir do fenômeno do chamado “Apagão das Canetas”. *Revista Avant*, 6(1).
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Nascimento, T. T., et al. (2016). Assumindo o Controle: Evidências de Validade para a Versão Brasileira da Escala/Assumir o Comando no Trabalho: Evidências de Validade da Versão Brasileira da Escala. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 3.
- Novaes de Borborema, B. (2022). O direito administrativo do medo na prática judicial: resultados das ações de improbidade administrativa julgadas pelo TJDF entre 2015 e 2020. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 12(1).
- Odilla, F. (2020). Oversee and punish: understanding the fight against corruption involving government workers in Brazil. *Politics and Governance*, 8(2), 140-152.
- Overman, S., & Schillemans, T. (2022). Toward a public administration theory of felt accountability. *Public Administration Review*, 82(1), 12-22.
- Pinho, J. A. G., & Sacramento, A. R. S. (2009). *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português?. *Revista de Administração Pública*, 43, 1343-1368.
- Rabbi, M. F., & Sabharwal, M. (2024). Understanding accountability overload: Concept and consequences in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 1-19.
- Ren, L., Liu, Y., & Yin, Y. (2023). Do grateful employees take charge more in China? A joint moderating effect model. *Asia Pacific Business Review*, 29(1), 70-88.
- Ren, L., et al. (2022). Taking charge under job stressors: Mediating effect of control appraisals and moderating effect of proactive resource acquisition tactics. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(7), 1-14.
- Ribeiro, J., De Souza, F. N., & Lobão, C. (2018). Saturação da análise na investigação qualitativa: quando parar de recolher dados?. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 6(10).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Schillemans, T. (2010). Redundant accountability: The joint impact of horizontal and vertical accountability on autonomous agencies. *Public Administration Quarterly*, 300-337.
- Sfeir, E. C. F. (2023). Controle responsivo da administração pública: accountability overload e uma nova conformação institucional do controle. Disponível em <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/33903>, acesso em 04/08/2024.
- Song, C., & Lee, C. H. (2020). The effect of service workers' proactive personality on their psychological withdrawal behaviors: a moderating effect of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 653-667.
- Sonnentag, S., & Spychala, A. (2012). Job control and job stressors as predictors of proactive work behavior: is role breadth self-efficacy the link?. *Human Performance*, 25(5),

- Sousa, F. A. D. Q. (2021). Direito administrativo do medo: o controle administrativo da gestão pública no Brasil. Dissertação (Mestrado em Direito) -Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará, 193 f., Fortaleza/CE
- Tanaka, S., et al. (2024). Motivation to lead in Japan: validation of a Japanese version of the motivation to lead scale. *Frontiers in Psychology, 14*, 1328593.
- Thomann, E., Hupe, P., & Sager, F. (2018). Serving many masters: Public accountability in private policy implementation. *Governance, 31*(2), 299-319.
- Van der Wal, Z. (2020). Being a public manager in times of crisis: The art of managing stakeholders, political masters, and collaborative networks. *Public Administration Review, 80*(5), 759-764.
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology, 11*, 62.