



PRÁTICAS DE LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: EVIDÊNCIAS SOBRE EXCELÊNCIA INSTITUCIONAL E INOVAÇÃO EM UMA REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA

LEADERSHIP PRACTICES IN PUBLIC ADMINISTRATION: EVIDENCE ON INSTITUTIONAL EXCELLENCE AND INNOVATION IN AN INTEGRATIVE SYSTEMATIC REVIEW

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: EVIDENCIAS SOBRE LA EXCELENCIA INSTITUCIONAL Y LA INNOVACIÓN EN UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA INTEGRATIVA

Ramon Seara Júnior¹, Gerson Luis da Luz², Cristiano José Castro de Almeida Cunha³

e767918

<https://doi.org/10.47820/recima21.v7i6.7918>

PUBLICADO: 06/2026

RESUMO

A inovação no setor público frequentemente esbarra na inércia institucional e no foco excessivo no cumprimento de processos. Para superar essas barreiras e gerar valor à sociedade, a atuação comportamental dos gestores governamentais configura-se como um fator relevante. O objetivo deste trabalho é analisar, via revisão integrativa, as evidências da relação entre liderança, excelência institucional e inovação no serviço público. O estudo é orientado pelo protocolo PRISMA 2020. As buscas foram realizadas em 17 de dezembro de 2025 nas bases *Ebsco*, *Scopus*, *Web of Science* (WoS) e *SciELO*. A amostra incluiu artigos de pesquisa primária, revisados por pares, publicados entre 2020 e 2025 nos idiomas português e inglês. Os dados extraídos foram interpretados segundo o método de Análise Temática. A avaliação do risco de viés foi conduzida por meio da MMAT para avaliar o rigor metodológico e mitigar vieses de métodos. Dos 186 artigos inicialmente identificados, 23 foram analisados. Os artigos foram quantificados pelos métodos: quantitativos (n=7), qualitativos (n=14) e mistos (n=2). Foram identificadas categorias temáticas relacionadas à liderança, desempenho, bem-estar e governança. Evidências indicam que a liderança é um dos fatores mais proeminentes associado à capacidade de inovação em órgãos públicos, sendo ela central para a inovação. Como limitações, o estudo reúne evidências de natureza heterogênea, provenientes de diferentes contextos institucionais nacionais e internacionais, com predominância de pesquisas transversais.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Inovação no Setor Público. Administração Pública; Inovação.

ABSTRACT

Innovation in the public sector often faces institutional inertia and an excessive focus on procedural compliance. To overcome these barriers and generate value for society, the behavioral performance of government managers emerges as a key factor. The objective of this study is to analyze, through an integrative review, the evidence regarding the relationship between leadership, institutional excellence, and innovation in the public service. The study follows the PRISMA 2020 protocol. Searches were conducted on December 17, 2025, in the

¹ Mestrando pelo PPGEHC da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

² Doutorando pelo PPGEHC da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Mestre em Educação Agrícola (UFRRJ).

³ Doutor em Administração de Empresas Reinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen. Professor e pesquisador do PPGEHC da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).



Ebsco, Scopus, Web of Science (WoS), and Scielo databases. The sample included peer-reviewed primary research articles published between 2020 and 2025 in Portuguese and English. The extracted data were interpreted using the Thematic Analysis method. The risk of bias was assessed using the MMAT to evaluate methodological rigor and mitigate methodological biases. Of the 186 articles initially identified, 23 were analyzed. The articles were categorized by method: quantitative (n=7), qualitative (n=14), and mixed (n=2). Thematic categories related to leadership, performance, well-being, and governance were identified. Evidence indicates that leadership is one of the most prominent factors associated with the capacity for innovation in public agencies, being central to innovation. Among its limitations, the study draws on heterogeneous evidence from different national and international institutional contexts, with a predominance of cross-sectional studies.

KEYWORDS: *Leadership. Public Sector Innovation. Public Administration; Innovation.*

RESUMEN

La innovación en el sector público se topa a menudo con la inercia institucional y con un enfoque excesivo en el cumplimiento de los procesos. Para superar estas barreras y generar valor para la sociedad, el comportamiento de los gestores públicos se configura como un factor relevante. El objetivo de este trabajo es analizar, mediante una revisión integrativa, las evidencias de la relación entre liderazgo, excelencia institucional e innovación en la función pública. El estudio se rige por el protocolo PRISMA 2020. Las búsquedas se realizaron el 17 de diciembre de 2025 en las bases de datos Ebsco, Scopus, Web of Science (WoS) y Scielo. La muestra incluyó artículos de investigación primaria, revisados por pares, publicados entre 2020 y 2025 en portugués e inglés. Los datos extraídos se interpretaron según el método de Análisis Temático. La evaluación del riesgo de sesgo se llevó a cabo mediante el MMAT para evaluar el rigor metodológico y mitigar los sesgos de los métodos. De los 186 artículos identificados inicialmente, se analizaron 23. Los artículos se clasificaron según los métodos: cuantitativos (n=7), cualitativos (n=14) y mixtos (n=2). Se identificaron categorías temáticas relacionadas con el liderazgo, el rendimiento, el bienestar y la gobernanza. Las pruebas indican que el liderazgo es uno de los factores más destacados asociados a la capacidad de innovación en los organismos públicos, siendo fundamental para la innovación. Entre las limitaciones, el estudio recoge datos de naturaleza heterogénea, procedentes de diferentes contextos institucionales nacionales e internacionales, con un predominio de estudios transversales.

PALABRAS CLAVE: *Liderazgo. Innovación en el sector público. Administración pública; Innovación..*

INTRODUÇÃO

A liderança no setor público apresenta características específicas que a diferenciam substancialmente do contexto privado, especialmente pela necessidade de conciliar eficiência gerencial, responsabilidade ética e compromisso com o interesse coletivo. Nesse ambiente, os líderes não atuam apenas na coordenação de recursos, mas também na mediação de demandas sociais complexas e na produção de valor público em contextos institucionalmente regulados.

Entretanto, a efetividade dessa atuação encontra limitações estruturais relevantes. As organizações públicas operam, em geral, sob forte rigidez burocrática, elevada pressão por



conformidade normativa e intensa exposição ao escrutínio social. Essas condições tendem a impactar tanto o desempenho organizacional quanto o bem-estar dos servidores, criando um ambiente no qual a liderança precisa lidar simultaneamente com exigências técnicas e desafios psicossociais.

Nesse cenário, a literatura tem associado a liderança a resultados como desempenho institucional, inovação e qualidade das relações de trabalho. Contudo, essa associação ainda se apresenta de forma fragmentada, uma vez que diferentes abordagens teóricas analisam estilos e práticas de liderança de maneira isolada, dificultando a consolidação de um entendimento integrado sobre seus efeitos no setor público.

Além disso, observa-se predominância de estudos desenvolvidos em contextos organizacionais privados, o que limita a compreensão das particularidades institucionais que caracterizam a administração pública. Como consequência, permanecem lacunas importantes quanto aos mecanismos pelos quais a liderança contribui para a excelência institucional e para a promoção da inovação em ambientes marcados por elevada complexidade organizacional.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, as evidências científicas que relacionam práticas de liderança na administração pública à excelência institucional e à capacidade de inovação. Para isso, buscou-se: (1) identificar os principais estilos e práticas de liderança discutidos na literatura recente; (2) examinar sua relação com o desempenho institucional; e (3) compreender os mecanismos que favorecem a inovação no setor público.

1. METODOLOGIA

Este estudo adota a revisão sistemática integrativa da literatura como estratégia metodológica, permitindo reunir, analisar e sintetizar evidências provenientes de diferentes abordagens de pesquisa sobre liderança no setor público. A condução da revisão foi estruturada em etapas sequenciais que envolveram a definição do problema de pesquisa, a busca sistematizada da literatura, a avaliação crítica dos estudos e a síntese dos resultados.

As buscas foram realizadas em 17 de dezembro de 2025 nas bases *Scopus*, *Web of Science*, *Scielo* e *Academic Search Premier* (EBSCO), utilizando combinações de termos relacionados à liderança e ao setor público. A estratégia de busca foi definida de modo a abranger diferentes formas de manifestação do fenômeno da liderança, evitando a exclusão de abordagens relevantes.



Foram considerados artigos publicados entre 2020 e 2025, nos idiomas português e inglês, com revisão por pares. Excluíram-se estudos que não apresentavam relação explícita entre liderança e pelo menos um dos seguintes aspectos: inovação, desempenho ou excelência institucional.

O processo de seleção ocorreu em etapas, incluindo remoção de duplicatas, triagem inicial por título e resumo e avaliação integral dos textos elegíveis. Ao final, foram selecionados 23 estudos para análise. A organização dos dados foi realizada com apoio de gerenciador de referências, e a extração das informações ocorreu de forma independente entre revisores, com resolução de divergências por consenso.

A qualidade metodológica dos estudos foi avaliada com base na Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT), considerando critérios específicos para diferentes delineamentos de pesquisa. Essa etapa permitiu identificar limitações e potenciais vieses, contribuindo para uma interpretação mais crítica dos resultados.

A análise dos dados foi conduzida por meio de Análise Temática, possibilitando a identificação de padrões recorrentes e a organização dos achados em categorias analíticas relacionadas à liderança, desempenho, bem-estar e governança no setor público.

A condução desta revisão seguiu as cinco etapas propostas por Whitemore e Knafl (2005): (1) identificação do propósito e do problema; (2) busca sistemática na literatura; (3) avaliação dos dados; (4) análise e categorização dos resultados; e (5) apresentação da síntese do conhecimento. O relato de seleção dos estudos foi estruturado conforme as diretrizes do protocolo PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*).

1.1. Estratégia de busca

Realizou-se a busca manual nas listas de referências dos artigos incluídos para identificar estudos complementares. Não foram consultados registros de ensaios ou literatura cinzenta. A estratégia de busca foi consolidada por meio da combinação booleana: ("*leader**" AND ("*public sector*" OR "*public organi?atio**" OR "*public administration*" OR "*public service*")).

A opção pelo termo abrangente *leader** foi para capturar o fenômeno da liderança em sua totalidade, garantindo desta forma, que nenhum modelo influente na capacidade de inovação e excelência fosse omitido na fase de busca.

1.2. Critérios de inclusão e exclusão

As buscas foram realizadas nos campos de título, resumo e palavras-chave. Foram aplicados filtros de período (2020–2025), idioma (português e inglês) e tipo de documento



(artigos revisados por pares), com adaptações específicas conforme as funcionalidades de cada base de dados. Foram excluídos estudos que não apresentavam análise empírica ou teórica explícita da relação entre liderança e, pelo menos, um dos seguintes constructos: inovação, desempenho ou excelência institucional.

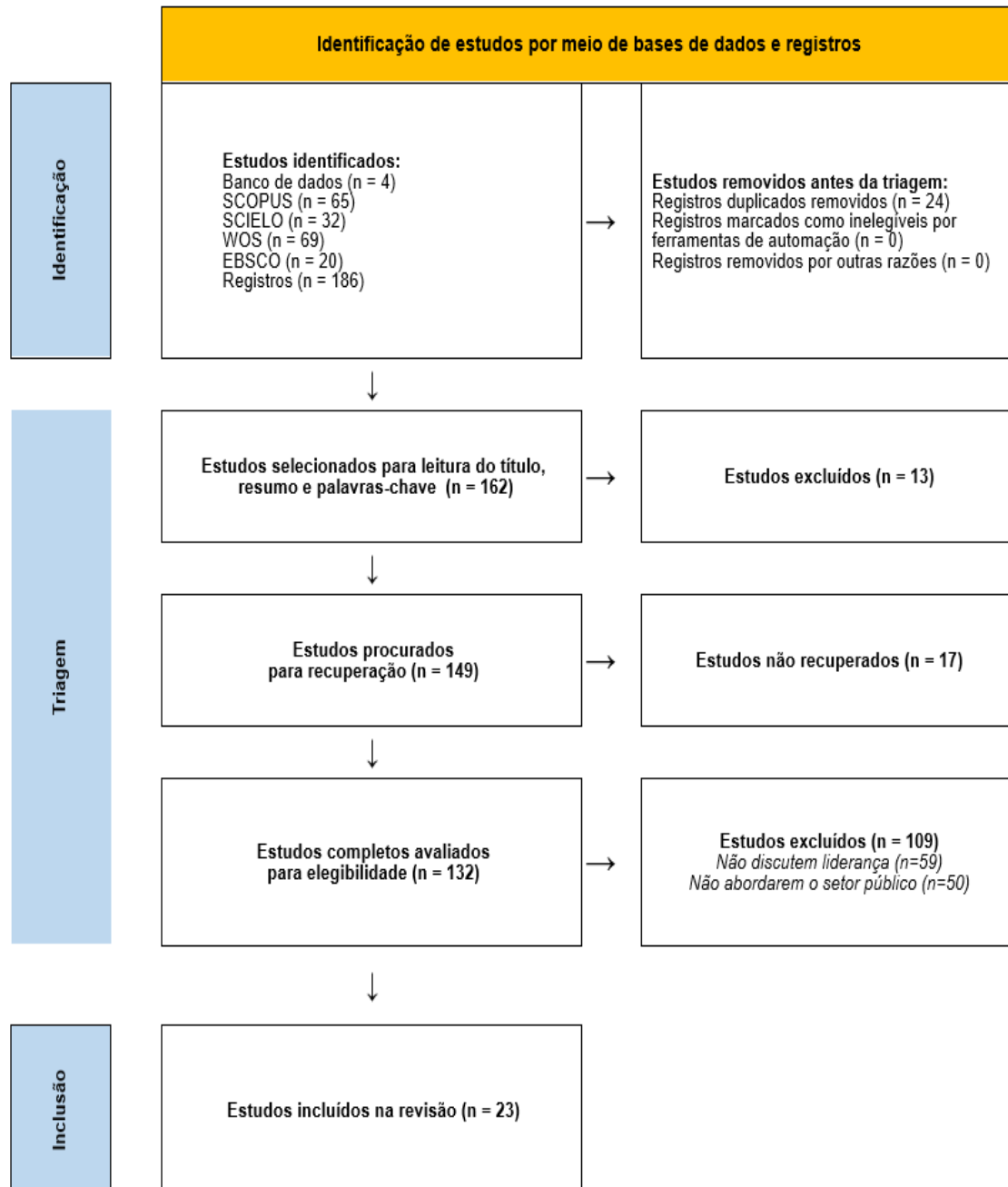
1.3. Seleção dos estudos e avaliação de qualidade

A busca inicial identificou 186 registros, os quais foram importados para o gerenciador de referências bibliográficas *MyEndNoteWeb* para organização do acervo. Por meio desta plataforma, procedeu-se à remoção de 24 duplicatas e os 162 títulos restantes foram submetidos à triagem.

Destes, 13 foram eliminados por não atenderem aos critérios de inclusão previamente definidos, restando 149 para recuperação de texto completo. Após a perda de 17 artigos por indisponibilidade de acesso, 132 estudos foram avaliados para elegibilidade integral. Nesta fase, 109 artigos foram excluídos resultando na amostra final de 23 artigos selecionados para síntese conforme Figura 1.

A extração dos dados dos artigos selecionados foi realizada por dois revisores de forma independente, utilizando uma planilha padronizada para coletar informações sobre: autores, contexto, principais resultados. Eventuais divergências na extração foram resolvidas por meio de discussão entre os pares. Não foram utilizadas ferramentas de automação para extração (além do *MyEndNoteWeb* para ver a duplicação) e não foi necessário contatar os autores dos estudos para confirmação de dados.

Figura 1 - Estratégia de busca: Declaração Protocolo PRISMA 2020



Fonte: Os autores, 2026.



A avaliação foi conduzida por meio da ferramenta *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT), versão 2018 (Hong *et al.*, 2018). A escolha da MMAT justifica-se pela heterogeneidade da amostra, que contempla estudos qualitativos, quantitativos e mistos.

A avaliação foi realizada por dois pesquisadores de forma independente, sendo cada artigo submetido às duas questões de triagem inicial e, subsequentemente, avaliado conforme os cinco critérios específicos de sua categoria metodológica. Após esta etapa, as avaliações foram confrontadas: as convergências foram validadas e as eventuais divergências foram solucionadas por meio de discussão e até um terceiro revisor, chegando a um consenso entre os autores.

1.4. Procedimentos de análise de dados

A interpretação e síntese dos dados foram conduzidas por meio da Análise Temática, seguindo o protocolo de Braun e Clarke (2006). Este processo envolveu a familiarização com os dados, a geração de códigos iniciais e a construção de temas que refletissem os pilares da excelência e inovação no serviço público. A discussão dos achados foi estruturada em quatro categorias analíticas emergentes: (1) essência da liderança e estilos no contexto público; (2) excelência, desempenho e inovação colaborativa; (3) gestão da força de trabalho e bem-estar; e (4) transparência, *accountability* e governança, sendo apresentado síntese da avaliação no Quadro 1.

Quadro 1. Síntese da avaliação da qualidade metodológica

Categoria MMAT		Delineamento dos estudos	N	Síntese da avaliação e principais riscos de viés observados	
				Forças	Vieses proeminentes
Categoria 1		Estudos Qualitativos	7	Elevada coerência entre as fontes de dados, a coleta e a interpretação dos resultados.	Fragilidade na explicitação da reflexividade do pesquisador e sua influência sobre a condução da pesquisa.

Categoria 4		Estudos Quantitativos Descritivos	14	Adequação das medidas e consistência na aplicação de construtos avaliados (ex: escalas de liderança).	Elevado risco de viés de não resposta e predominância de amostragem não probabilística (conveniência), limitando a representatividade e a generalização estatística.
Categoria 5		Estudos de Métodos Mistos	2	Justificativa adequada para a adoção do desenho misto para responder à questão de pesquisa.	Deficiência crítica na integração explícita entre as bases de dados (qualitativa e quantitativa) e fragilidade na articulação do raciocínio meta-inferencial.

Fonte: Os autores, 2026, com base no protocolo de Hong *et al.* (2018).

Para garantir a robustez da revisão, além dos critérios de inclusão e exclusão, foi realizada uma análise de qualidade dos artigos selecionados, baseada em quatro dimensões: clareza metodológica, consistência teórica, rigor analítico e relevância para o tema.

A avaliação da qualidade metodológica por meio da ferramenta MMAT (Hong *et al.*, 2018) atestou a consistência teórica da amostra (n=23), porém revelou limitações específicas inerentes aos delineamentos adotados, exigindo cautela na generalização das evidências.

Os estudos quantitativos descritivos (n=14) demonstraram solidez quanto à clareza e adequação dos instrumentos de mensuração (por exemplo: aplicação de questionários validados sobre práticas de liderança). Contudo, a principal fragilidade detectada nesta categoria concentrou-se na adoção frequente de amostras não probabilísticas e no risco de viés de não resposta, fatores que restringem a representatividade estatística dos achados para a totalidade do setor público.

Nas pesquisas qualitativas (n=7), constatou-se forte coerência entre as fontes de dados e a abordagem de análise, embora parte dos estudos tenha sido omissa quanto à reflexividade, não explicitando como a posição dos pesquisadores pode ter influenciado a interpretação do fenômeno.

Por fim, os estudos de métodos mistos (n=2) concentraram o maior risco de viés metodológico do portfólio. As análises evidenciaram falhas na integração explícita entre os



achados das fases qualitativa e quantitativa e deficiências na estruturação do raciocínio meta-inferencial. Tais vulnerabilidades foram criticamente ponderadas durante o processo de síntese integrativa, evitando-se a sobreposição de evidências fragmentadas na discussão dos resultados.

A revisão não foi registrada previamente em plataformas de protocolos como Prospero ou *Open Science Framework* (OSF), o que constitui uma limitação metodológica em termos de transparência e rastreabilidade do processo.

2. ANÁLISE DE DADOS

Todos os achados relevantes relacionados que envolvessem o serviço público e a liderança inicialmente foram adicionados. A Análise Temática permitiu a identificação de padrões recorrentes e a construção de temas e subtemas que refletem as discussões centrais na literatura sobre evidências da excelência institucional e inovação no serviço público. A familiarização com os dados, a codificação inicial, a busca, revisão e nomeação dos temas foram etapas cruciais para a organização e interpretação do material bibliográfico.

Os quatro temas centrais foram definidos por elegibilidade temática e analítica, isto é, cada estudo foi alocado no eixo que melhor representava seu foco principal de investigação, suas variáveis centrais e o tipo de resultado observado. Assim, estudos sobre estilos, competências e formas de exercício da liderança foram agrupados em essência e estilos de liderança; pesquisas sobre apoio social, motivação, relações interpessoais, bem-estar, clima e gestão de pessoas foram reunidas em gestão da força de trabalho e clima; estudos voltados à transparência, *accountability*, dados, governança e processos decisórios foram alocados em transparência, *accountability* e governança; e investigações que mediam efetividade, inovação, melhoria de processos, desempenho organizacional e resultados institucionais foram concentradas em inovação colaborativa e alto desempenho.

Os temas emergentes revelam a complexidade e a multifacetada natureza da liderança e da gestão no setor público, bem como os desafios e oportunidades para a excelência e inovação, conforme demonstrado no modelo mental da Figura 2.

Figura 2. Modelo Mental das Análises Temáticas: Declaração Protocolo PRISMA 2020



Fonte: Os autores, 2026.

Identificaram-se temas que pudessem responder à questão de pesquisa de como a liderança no serviço público se relaciona com os pilares da excelência e inovação.

3. RESULTADOS

A análise das práticas de liderança na administração pública foi estruturada a partir de quatro eixos temáticos: (1) estilos e configuração da liderança; (2) gestão da força de trabalho e clima organizacional; (3) transparência, accountability e governança; e (4) inovação e desempenho institucional. Esses eixos foram definidos com base na recorrência analítica observada nos estudos selecionados.

O conjunto de trabalhos examinados abrange diferentes tipos de organizações públicas, incluindo universidades, tribunais, instituições de segurança e órgãos governamentais. Esse



recorte permite compreender a liderança como um fenômeno que se manifesta de forma contextual, sendo influenciado por características organizacionais, institucionais e sociais.

De modo geral, os achados indicam que a liderança no setor público não se restringe à atuação individual do gestor. Ela se articula com processos organizacionais, dinâmicas relacionais e estruturas institucionais que condicionam tanto o desempenho quanto a capacidade de inovação.

No eixo relacionado aos estilos de liderança, observa-se que abordagens menos centralizadas, como a liderança compartilhada, tendem a favorecer a participação e o alinhamento coletivo. Quando combinadas com elementos da liderança transformacional, essas práticas demonstram maior capacidade de mobilização e impacto sobre o desempenho organizacional.

No que se refere à gestão da força de trabalho, os estudos indicam que fatores como clima organizacional, apoio social e qualidade das relações interpessoais influenciam diretamente o bem-estar e o engajamento dos servidores. Ambientes marcados por elevada pressão, baixa autonomia e fragilidade relacional tendem a comprometer tanto a atuação gerencial quanto os resultados institucionais.

No eixo de governança, a disponibilidade e o uso de informações aparecem como elementos centrais para a efetividade da gestão pública. A transparência e a accountability contribuem para ampliar a capacidade de monitoramento, coordenação e tomada de decisão, reforçando a legitimidade institucional.

Por fim, no eixo de inovação e desempenho, os resultados sugerem que a capacidade inovadora das organizações públicas depende da atuação de lideranças capazes de articular múltiplos atores, promover aprendizagem e sustentar processos de melhoria contínua. Nesse contexto, inovação e desempenho aparecem como dimensões interdependentes, e não como objetivos isolados.

Quadro 2. Síntese da distribuição dos principais achados por eixo temático

Eixo temático	Estudos de maior aderência	Síntese dos resultados
Essência e Estilos de Liderança	Carvalho, Sobral e Mansur (2020); Lagowska, Sobral e Tavares (2022); Somenzari <i>et al.</i> (2023);	A liderança compartilhada e a liderança transformacional estão associadas a participação, <i>empowerment</i> , alinhamento coletivo, cultura organizacional e desempenho. Competências gerenciais também aparecem como base para coordenação do trabalho e apoio social.

	Spudeit e Pinto; Freitas e Odelius (2021)	
Gestão da Força de Trabalho e Clima	Contreras-Paredes <i>et al.</i> (2023); Silva e Silva-Costa (2023); Bezerra, Rosenbluth e Medeiros (2022); Melo e Demo (2024); Coimbra <i>et al.</i>	Clima organizacional, apoio social, motivação, relações interpessoais e práticas de gestão de pessoas influenciam bem-estar, engajamento, presenteísmo, qualidade de vida e retenção.
Transparência, Accountability e Governança	Kawashita <i>et al.</i> (2024); Vu <i>et al.</i> (2022); Luque Mendoza (2021); Freitas e Praça (2024); Vilhena e Martins (2022)	Transparência de dados, qualidade da informação sobre dirigentes, <i>accountability</i> e governança decisória aparecem como condições para desempenho, controle, coordenação e legitimidade.
Inovação Colaborativa e Alto Desempenho	Paschoiotto, Cunha e Silva (2024); Oliveira e Guimarães (2024); Morais, Martins e Ziviani (2020); Klein <i>et al.</i> (2022); Klein <i>et al.</i> (2023); Abbas e Wu (2021)	A inovação pública depende de liderança capaz de articular atores, remover barreiras, favorecer a aprendizagem e sustentar processos de melhoria. Desempenho e efetividade também se associam à liderança, ao foco na força de trabalho e à gestão de operações.

Fonte: Os autores, 2026.

3.1. Essência e estilos de liderança na administração pública

No primeiro eixo, o *corpus* indica que a discussão contemporânea sobre liderança pública ultrapassa a concepção tradicional centrada na chefia formal. Carvalho, Sobral e Mansur (2020), ao explorarem a liderança compartilhada em organizações públicas do campo educacional, demonstram que esse arranjo emerge quando há ambiente participativo, segurança para contribuição e padrões de interação que favorecem a influência distribuída entre os membros.

Em complemento, Lagowska, Sobral e Tavares (2022) mostram que a combinação entre liderança compartilhada e liderança transformacional potencializa o desempenho em burocracias de nível de rua, sugerindo que o compartilhamento da liderança tende a produzir efeitos mais robustos quando articulado a visão mobilizadora, inspiração e apoio coletivo.

Esse achado é relevante porque desloca a análise da liderança de um plano exclusivamente individual para um plano configuracional, no qual estilos distintos podem operar de forma complementar. Em termos substantivos, a literatura sugere que organizações públicas



submetidas a elevada complexidade, interdependência e pressão por resultados se beneficiam de lideranças menos centralizadas e mais orientadas à mobilização de capacidades coletivas (Carvalho; Sobral; Mansur, 2020; Lagowska; Sobral; Tavares, 2022).

Ao mesmo tempo, os estudos sobre cultura organizacional e competências gerenciais indicam que a liderança continua fortemente vinculada à capacidade de estruturar contextos internos. Somenzari *et al.* (2023), ao analisarem o Instituto Nacional do Seguro Social, evidenciam que a liderança produz efeitos sobre a cultura organizacional, o que reforça a compreensão de que liderar, no setor público, também significa influenciar padrões normativos, práticas cotidianas e sentidos compartilhados do trabalho. De forma convergente, Freitas e Odelius (2021) verificam associação entre competências gerenciais e características do desenho do trabalho, destacando o peso de suporte social, *feedback* e atributos do contexto laboral.

Ainda nesse eixo, o estudo de Spudeit e Pinto, voltado à liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias, reforça que a experiência de liderança pode ser marcada por repertórios relacionais, comunicacionais e organizativos que se conectam à gestão de equipes e à condução institucional.

Consideradas em conjunto, essas evidências permitem afirmar que a essência da liderança pública, conforme revelada pelo corpus, reside menos na autoridade formal em si e mais na capacidade de articular pessoas, significados, rotinas e objetivos institucionais.

3.2. Gestão da força de trabalho, clima organizacional e relações de trabalho

O segundo eixo evidencia que os efeitos da liderança dependem intensamente das condições de trabalho e das mediações psicossociais presentes nas organizações. Contreras-Paredes *et al.* (2023) identificam componentes psicossociais que repercutem no desempenho laboral de administradores públicos, demonstrando que fatores subjetivos e contextuais não constituem dimensão periférica, mas parte central da compreensão do rendimento no serviço público.

Na mesma direção, o estudo de Silva e Silva-Costa (2023) sobre presenteísmo entre servidores em cargos de chefia aponta relações entre queda de controle sobre o trabalho, exaustão emocional, desumanização e perda de desempenho, evidenciando como o contexto organizacional pode comprometer a atuação gerencial.

Esse quadro é reforçado por trabalhos que abordam motivação, ambiente e qualidade de vida. Bezerra, Rosenbluth e Medeiros (2022), ao analisarem uma unidade policial, demonstram que motivação e ambiente de trabalho influenciam diretamente o funcionamento da



unidade, o que é especialmente relevante em organizações públicas com forte hierarquia e pressão operacional.

Melo e Demo (2024), por sua vez, mostram que práticas de gestão de pessoas mediam a relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho no setor público, sugerindo que a atuação da chefia produz efeitos mais consistentes quando traduzida em políticas e práticas organizacionais de apoio.

As relações interpessoais também aparecem como variáveis estruturantes. Coimbra *et al.* (2024), ao examinarem uma corporação de bombeiros, mostram que cultura hierárquica, restrições comunicacionais e sofrimento associado ao trabalho afetam a dinâmica das relações laborais e o equilíbrio físico e mental dos profissionais. Em termos analíticos, isso permite afirmar que o eixo da força de trabalho não se limita à administração de recursos humanos em sentido burocrático. Ele abrange, sobretudo, a construção do clima organizacional, da qualidade das interações, do apoio social, da motivação e da retenção de capacidades humanas. A leitura conjunta do *corpus* sugere, portanto, que a liderança gera melhores resultados quando encontra ambiente favorável, desenho do trabalho coerente e práticas institucionais de suporte.

Em contraste, contextos marcados por baixa autonomia, estresse, fragilidade relacional e baixa qualidade das práticas de gestão tendem a limitar tanto o bem-estar dos servidores quanto a efetividade organizacional (Freitas; Odelius, 2021; Silva; Silva-Costa, 2023; Melo; Demo, 2024).

3.3. Transparência, *accountability* e governança

No terceiro eixo, os resultados indicam que liderança e desempenho institucional não podem ser adequadamente compreendidos sem referência aos mecanismos de transparência, *accountability* e governança. O estudo de Kawashita *et al.* (2024) sobre uso de dados governamentais abertos nos estados brasileiros e no Distrito Federal demonstra que a disponibilidade e o uso de dados públicos são elementos centrais para ampliar controle, análise e utilização de informação no âmbito governamental. Já Freitas e Praça (2024), ao investigarem a transparência sobre dirigentes públicos estaduais, evidenciam assimetrias informacionais e limitações relevantes na publicização de dados sobre lideranças, o que afeta o monitoramento, a comparação e a própria inteligibilidade da gestão pública.

Essas evidências dialogam com o trabalho de Luque Mendoza (2021), que associa liderança e governabilidade em centros populacionais rurais, indicando que a liderança, quando articulada à governança, influencia a capacidade de coordenação, decisão e organização coletiva em territórios e contextos institucionais complexos. De forma complementar, Vu *et al.*



(2022), ao analisarem a gestão do desempenho no setor público do Vietnã, mostram que instituições, cultura tradicional e liderança interferem na forma como sistemas de desempenho operam, sugerindo que *accountability* não é apenas um mecanismo técnico, mas também fenômeno condicionado por fatores culturais e institucionais.

No caso brasileiro, Vilhena e Martins (2022) reforçam esse entendimento ao demonstrar que a gestão do desempenho no setor público exige clareza de regras, liderança, estratégia, tecnologia da informação e gestão de pessoas, além de enfrentar entraves como baixa qualidade das lideranças, burocratização e cultura não meritocrática. O conjunto dessas evidências indica que a liderança pública produz efeitos mais consistentes quando inserida em arranjos de governança capazes de gerar informação confiável, responsabilização, direção estratégica e coordenação decisória.

Assim, a contribuição central deste eixo é mostrar que a excelência institucional não decorre apenas de atributos pessoais dos líderes. Ela depende de infraestruturas organizacionais e informacionais que permitam visibilidade, responsabilização, aprendizagem e tomada de decisão baseada em evidências (Kawashita *et al.*, 2024; Vilhena; Martins, 2022; Freitas; Praça, 2024).

3.4. Inovação colaborativa e alto desempenho

O quarto eixo mostra que a liderança pública contemporânea precisa ser compreendida também como capacidade de articulação interorganizacional, facilitação de processos e produção de inovação. Paschoiotto, Cunha e Silva (2024), em revisão integrativa sobre liderança no processo de inovação colaborativa no setor público, identificam dois macrotemas, papéis e ações dos líderes, articulados a temas como metagovernança, atuação tridimensional, reestruturação organizacional, superação de obstáculos e exploração de impulsionadores. Tal resultado é particularmente relevante porque demonstra que inovar, no setor público, exige lideranças menos centradas em comando linear e mais aptas a convocar, orquestrar, mediar, facilitar e catalisar processos multifatores.

No plano da capacidade inovadora organizacional, Oliveira e Guimarães (2024) mostram fatores associados à inovação em tribunais, evidenciando que a capacidade de inovar não depende unicamente de intenção reformista, mas de condições estruturais, organizacionais e gerenciais favoráveis. Em sentido convergente, Abbas e Wu (2021) indicam que justiça organizacional e humildade do líder influenciam comportamento inovador de funcionários de serviços, sugerindo que ambientes percebidos como justos e lideranças mais abertas favorecem iniciativa e inovação.



Os estudos sobre desempenho e efetividade operacional reforçam essa leitura. Moraes, Martins e Ziviani (2020) demonstram, a partir do Programa *Baldrige*, que liderança, planejamento estratégico, foco no cliente, gestão do conhecimento, foco na força de trabalho e foco na operação explicam parcela elevada da efetividade da gestão do ensino superior público. De forma convergente, Klein *et al.* (2022) e Klein *et al.* (2023) associam práticas de *lean management* à efetividade de processos e ao desempenho organizacional em instituições públicas, indicando que liderança e melhoria contínua caminham junto a práticas operacionais consistentes.

O principal resultado deste eixo é que o alto desempenho, no *corpus* analisado, não surge como simples consequência de cobrança por metas. Ele aparece como produto de uma combinação entre liderança, processos organizacionais, engajamento da força de trabalho, coordenação estratégica e capacidade de inovação. Em contextos públicos, isso significa que a busca por excelência institucional requer simultaneamente direcionalidade estratégica e capacidade de cooperação, tanto no interior das organizações quanto entre múltiplos atores externos (Paschoioto; Cunha; Silva, 2024; Moraes; Martins; Ziviani, 2020; Klein *et al.*, 2022).

3.5. Síntese analítica dos resultados

A análise integrada dos quatro eixos permite identificar um padrão recorrente: a liderança pública exerce papel estruturante, mas seus efeitos são mediados por condições organizacionais, arranjos institucionais e capacidades coletivas. Em outras palavras, os resultados do *corpus* não autorizam interpretar a liderança como fator isolado ou autossuficiente. O que emerge é uma dinâmica em que estilos de liderança, clima organizacional, gestão da força de trabalho, transparência, *accountability*, governança e inovação operam de forma mutuamente condicionada (Carvalho; Sobral; Mansur, 2020; Vu *et al.*, 2022; Paschoioto; Cunha; Silva, 2024).

Com isso, evidencia-se que a excelência institucional na administração pública não deve ser entendida como resultado exclusivo de reformas formais ou de atributos individuais das chefias. Ela decorre da integração entre liderança, pessoas, processos, dados, governança e aprendizagem organizacional.

4. DISCUSSÕES

Os resultados obtidos reforçam a ideia de que a liderança, na administração pública, não atua de forma isolada na produção de excelência institucional. Sua influência depende da



interação com fatores organizacionais, condições de trabalho e arranjos de governança que, em conjunto, estruturam a capacidade de resposta das instituições públicas.

Esse entendimento permite deslocar a análise da liderança de uma perspectiva centrada exclusivamente no indivíduo para uma abordagem mais sistêmica. Em vez de ser tratada apenas como atributo pessoal, a liderança passa a ser compreendida como parte de um conjunto de relações que envolvem pessoas, processos e estruturas institucionais.

No campo do desempenho institucional, os achados sugerem que resultados mais consistentes estão associados a contextos nos quais a liderança combina direção estratégica com participação. Modelos excessivamente centralizados tendem a limitar a mobilização coletiva, enquanto abordagens mais distribuídas favorecem o alinhamento e o engajamento das equipes.

Outro ponto relevante refere-se às mediações organizacionais. A análise indica que o impacto da liderança é condicionado por variáveis como clima organizacional, suporte social e práticas de gestão de pessoas. Em ambientes desfavoráveis, mesmo lideranças consideradas eficazes encontram limitações para produzir resultados sustentáveis.

No que diz respeito à governança, os resultados evidenciam que a liderança se torna mais efetiva quando inserida em estruturas que favorecem transparência e uso qualificado da informação. A disponibilidade de dados, aliada a mecanismos de *accountability*, amplia a capacidade de coordenação e fortalece a legitimidade das decisões.

Já no campo da inovação, os achados indicam que contextos públicos exigem formas de liderança mais orientadas à articulação do que ao controle. A capacidade de conectar atores, mediar interesses e sustentar processos colaborativos emerge como elemento central para a geração de inovação.

De forma geral, a discussão aponta que a excelência institucional resulta da combinação entre liderança, condições organizacionais e capacidade de aprendizagem. Essa articulação é particularmente relevante em contextos públicos, nos quais a complexidade e a interdependência são características estruturais.

4.1. Liderança e desempenho institucional

O primeiro ponto de discussão é que a liderança atua como fator estruturante do desempenho público, mas não de forma linear. Carvalho, Sobral e Mansur (2020) mostram que a liderança compartilhada emerge em contextos participativos, enquanto Lagowska, Sobral e Tavares (2022) demonstram que sua combinação com a liderança transformacional fortalece o desempenho em burocracias de nível de rua. Esses achados indicam que resultados



institucionais tendem a ser mais consistentes quando a liderança combina direção estratégica, participação e mobilização coletiva.

Morais, Martins e Ziviani (2020) reforçam essa compreensão ao evidenciar que liderança, planejamento estratégico, foco na força de trabalho e foco na operação explicam parcela importante da efetividade da gestão em instituição pública de ensino superior. Desse modo, a discussão permite afirmar que a liderança é uma condição relevante para o desempenho, mas sua eficácia depende do contexto organizacional em que se desenvolve.

4.2 Mediações organizacionais: clima, força de trabalho e gestão de pessoas

O segundo ponto central é que a relação entre liderança e excelência institucional é mediada por variáveis organizacionais. Freitas e Odellius (2021) mostram que competências gerenciais se associam a suporte social, feedback e características do desenho do trabalho. Silva e Silva-Costa (2023), ao investigarem presenteísmo em gestores públicos, indicam que baixo controle, exaustão emocional e desumanização reduzem o desempenho. Já Melo e Demo (2024) demonstram que práticas de gestão de pessoas mediam a relação entre liderança e qualidade de vida no teletrabalho.

Esses resultados sugerem que a liderança produz melhores efeitos quando opera em ambientes com apoio social, práticas organizacionais consistentes e condições adequadas de trabalho. Em contrapartida, contextos de desgaste, fragilidade relacional e baixa qualidade do clima organizacional tendem a limitar tanto o bem-estar dos servidores quanto a efetividade institucional (Contreras-Paredes *et al.*, 2023; Bezerra; Rosenbluth; Medeiros, 2022; Coimbra *et al.*, 2024).

4.3. Transparência, *accountability* e governança

Outro achado relevante é que a liderança se fortalece quando inserida em arranjos de transparência, *accountability* e governança. Kawashita *et al.* (2024) mostram que o uso de dados governamentais abertos amplia as possibilidades de controle e utilização da informação pública. Freitas e Praça (2024), por sua vez, evidenciam limites na transparência sobre dirigentes públicos estaduais, o que compromete monitoramento e comparação.

Em diálogo com esses estudos, Vu *et al.* (2022) indicam que sistemas de gestão do desempenho dependem de fatores institucionais, culturais e de liderança, enquanto Vilhena e Martins (2022) destacam a importância de regras claras, liderança, tecnologia da informação e gestão de pessoas para a produção de valor público. A discussão permite, portanto, sustentar



que a *accountability* amplia a efetividade da liderança porque transforma a atuação individual em capacidade institucional sustentada.

4.4. Liderança colaborativa, inovação e alto desempenho

No eixo da inovação, os resultados mostram que contextos públicos complexos exigem lideranças menos centralizadoras e mais articuladoras. Paschoiotto, Cunha e Silva (2024) identificam papéis de metagovernança, facilitação, mediação e coordenação de múltiplos atores na inovação colaborativa. Oliveira e Guimarães (2024) também indicam que a capacidade de inovação em tribunais depende de condições organizacionais e gerenciais favoráveis.

Além disso, Morais, Martins e Ziviani (2020) e Klein *et al.* (2022) associam liderança, foco na operação, força de trabalho e melhoria contínua à efetividade e ao desempenho organizacional. Com isso, a inovação aparece não como dimensão separada do desempenho, mas como uma de suas bases. Em contextos públicos, isso significa que a excelência institucional depende da capacidade de combinar liderança, aprendizagem, coordenação e melhoria de processos.

4.5 Síntese da discussão

A discussão deste estudo permite concluir que a excelência institucional na administração pública emerge da integração entre quatro dimensões: liderança, força de trabalho, governança informacional e capacidade de inovação/processos. Nenhuma delas, isoladamente, explica satisfatoriamente os resultados observados no *corpus*. A liderança é central, mas seus efeitos são condicionados por clima organizacional, desenho do trabalho, *accountability*, transparência e capacidade colaborativa.

Como limitação inerente a este processo de revisão, destaca-se a restrição aos idiomas português e inglês, o que pode ter implicado a exclusão de evidências relevantes produzidas em outros contextos linguísticos e culturais. Soma-se a isso o recorte temporal dos últimos cinco anos, adotado com o intuito de garantir a atualidade das análises, mas que, por outro lado, pode ter limitado a incorporação de estudos clássicos ou de consolidação teórica ainda influentes no campo da administração pública. Além disso, a dependência de bases de dados específicas pode ter contribuído para um viés de indexação, restringindo o acesso a produções relevantes não indexadas nessas plataformas.

O impacto dessas limitações manifesta-se na possível sub-representação de informações, particularmente no que se refere a países com baixa presença em bases de dados



internacionais, além da não captação de práticas inovadoras e abordagens emergentes que ainda se encontram em estágios iniciais de disseminação científica.

Tal cenário sugere que os resultados devem ser interpretados com cautela, sobretudo no que se refere à generalização dos achados. Nesta perspectiva, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo linguístico, diversifiquem as bases de dados consultadas e considerem períodos temporais mais extensos, de modo a promover uma compreensão mais abrangente, plural e longitudinal sobre a excelência institucional na administração pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida neste estudo permite compreender que a liderança ocupa papel relevante na administração pública, mas sua contribuição para a excelência institucional depende de um conjunto mais amplo de fatores. Entre eles, destacam-se as condições de trabalho, os arranjos de governança e a capacidade organizacional de aprender e inovar.

Os resultados indicam que abordagens centradas exclusivamente no perfil do líder tendem a ser insuficientes para explicar o desempenho das organizações públicas. Em contextos caracterizados por elevada complexidade, a liderança precisa ser entendida como prática relacional, capaz de articular pessoas, processos e informações.

Além disso, evidenciou-se que o desempenho institucional está diretamente associado à qualidade do ambiente organizacional. Elementos como clima, apoio social e práticas de gestão de pessoas influenciam tanto o bem-estar dos servidores quanto a efetividade das ações públicas.

No campo da governança, a presença de mecanismos de transparência e accountability mostrou-se relevante para fortalecer a atuação das lideranças, ampliando a capacidade de tomada de decisão e a legitimidade institucional.

Quanto à inovação, os achados sugerem que sua ocorrência está vinculada à existência de lideranças capazes de promover cooperação e aprendizagem organizacional. Nesse sentido, inovação e desempenho devem ser compreendidos como dimensões complementares da excelência pública.

Como implicação, o estudo indica que iniciativas voltadas ao aprimoramento da gestão pública devem priorizar abordagens integradas, que considerem simultaneamente liderança, condições organizacionais e estruturas de governança. Essa perspectiva amplia a compreensão da liderança para além da função de comando, posicionando-a como elemento de coordenação institucional orientado à geração de valor público.



De acordo com a Portaria CNPq Nº 2.664 (06/03/2026), este trabalho fez uso da ferramenta Chat GPT e Manus, como recurso de apoio e consulta, com as seguintes finalidades: revisão ortográfica e de coesão, brainstorming e organização de ideias, além de síntese e elaboração de resumos de conteúdo

REFERÊNCIAS

ABBAS, W.; WU, W. Organizational justice, leader humility, and service employees' innovative behavior in a collectivistic culture: the case of Pakistan. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 1, p. 153-179, mar. 2021.

BARBOSA DA SILVA, L. P.; SILVA-COSTA, A. Presenteeism and psychosocial aspects of work among civil servants in leadership positions at a Brazilian federal university. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 22, n. 2, 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology. Acesso em: 10 jan. 2026.

CARVALHO, J.; SOBRAL, F.; MANSUR, J. Exploring shared leadership in public organizations: evidence from the educational arena. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 524-544, maio-jun. 2020.

COIMBRA, M. A. R.; FERREIRA, L. A.; VEDANA, K. G. G. Interpersonal relations in a firefighter corporation: political and institutional implications. **Revista de Administração Pública**, v. 58, n. 6, nov./dez. 2024.

CONTRERAS-PAREDES, E. I.; PINCAY AGUILAR, I. L.; BURGOS-SILVA, N. E.; DONOSO REINOSO, H. N. Componentes psicosociales que repercuten en el desempeño laboral de los administradores públicos: la realidad ecuatoriana. **Revista Universidad y Sociedad**, v. 15, n. 6, p. 101-109, 2023.

DA SILVA BEZERRA, P. A.; ROSENBLUTH, R.; DE MEDEIROS, D. D. Application of Transactional Analysis to Assess Motivation and the Environment in a Police Unit. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 13, n. 9, p. 235-263, 2022.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Managerial competencies and its relationship with the work design of public servants. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 855-892, out./dez. 2021.

HONG, Q.N., et al. The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. **Education for Information**, v. 34, n. 4, p. 285-291, 2018. Disponível em: <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/1a840791-d02b-4f87-98e1-37933c6884a6/content>. Acesso em: 10 jan. 2026.

KAWASHITA, I.; BAPTISTA, A. A.; SOARES, D.; ANDRADE, M. Open government data use: The Brazilian states and federal district cases. **PLoS ONE**, v. 19, n. 3, p. 1-21, 2024.



KLEIN, L. L.; VIEIRA, K. M.; FELTRIN, T. S.; PISSUTTI, M. et al. The Influence of Lean Management Practices on Process Effectiveness: A Quantitative Study in a Public Institution. **SAGE Open**, v. 12, n. 1, 2022.

KLEIN, L. L.; VIEIRA, K. M.; MARÇAL, D. R.; PEREIRA, J. R. L. Lean management practices perception and their influence on organizational performance in a public Higher Education Institution. **TQM Journal**, v. 35, n. 3, p. 673-697, 2023.

LAGOWSKA, U.; SOBRAL, F.; TAVARES, G. Joint effects of shared and transformational leadership on performance in street-level bureaucracies: evidence from the educational sector. **Public Administration Review**, v. 82, n. 6, p. 1042-1057, nov. 2022.

LUQUE MENDOZA, S. A. Liderazgo y gobernabilidad en los centros poblados rurales. **Cooperativismo y Desarrollo**, v. 9, n. 1, p. 43-60, abr. 2021.

MELO, T. A. D.; DEMO, G. Home Sweet Home? The Mediating Role of Human Resource Management Practices in the Relationship between Leadership and Quality of Life in Teleworking in the Public Sector. **Sustainability (Switzerland)**, v. 16, n. 12, 2024.

MORAIS, G. M.; MARTINS, H. C.; ZIVIANI, F. Effectiveness of management of higher public education from the baldrige excellence program. **Revista de Administração da UFSM**, v. 13, n. 5, p. 1032-1049, 2020.

OLIVEIRA, L. F.; GUIMARAES, T. A. Factors Associated with Innovation Capacity in Courts. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 21, n. 3, 2024.

PAGE M.J., et al. **The PRISMA 2020 statement**: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. DOI: 10.1136/bmj.n71. Disponível em: <https://www.prisma-statement.org/prisma-2021>. Acesso em: 10 jan. 2026.

PASCHOIOTTO, W. P.; A. CUNHA, C. J. C.; SILVA, S. M. Leadership in the collaborative innovation process in the public sector: an integrative review. **Revista de Administração Pública**, v. 58, n. 1, 2024.

SOMENZARI, M. S.; SACOMANO NETO, M.; GANGA, G. M. D.; LIZARELLI, F. L. The effects of leadership on the organizational culture: the case of the national institute of social security. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 4, out./dez. 2023.

SPUDEIT, D.; PINTO, M. D. S. Female leadership in the management of university libraries in Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27, n. 3, p. 115-148, 2022.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Perceptions on performance management in the public sector. **Revista do Serviço Público**, v. 73, p. 8-25, jul. 2022.

VU, T. A.; PLIMMER, G.; BERMAN, E.; HA, P. N. Performance management in the Vietnam public sector: the role of institution, traditional culture and leadership. **International Journal of Public Administration**, v. 45, n. 1, p. 49-63, 2022.



v7.n6.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. A revisão integrativa: metodologia atualizada. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546–553, 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>. Acesso em: 20 ago. 2025.