

Framework conceitual da relação entre segurança psicológica, liderança transformacional e inovação organizacional no setor público

- 1 - Dr. Flávio Roldão de Carvalho Lelis, IFG, flavio.roldao@ifg.edu.br ;
2 - José Carlos Lucio Maia: UFT, lucio.maia@uft.edu.br ;
3 - Sirlene Dias Putencio, IFTO, sirlene.dias@ifto.edu.br;
4 - Giovana Lucio Maia, Unievangélica, giovanabslm@gmail.com;
5 - Ana Clara Arantes Constantino, Unievangélica, ana.const@icloud.com;

Resumo

Proposta/Objetivo: Este estudo analisa as relações entre segurança psicológica, liderança transformacional e inovação organizacional no setor público, com o objetivo de identificar e sistematizar, na literatura recente, elementos que articulam essas três dimensões segundo uma lógica processual de entrada (*input*), conversão (*throughput*) e saída (*output*).

Método de Pesquisa: Adota-se uma abordagem qualitativa e exploratória, por meio do mapeamento sistemático da literatura. As buscas foram realizadas nas bases *Scopus* e *Web of Science*, com *strings* estruturadas para cada fase do estudo. Após aplicação de critérios de seleção, foram analisados 30 artigos científicos com classificação Qualis A1, com o apoio de agentes de inteligência artificial (iA) como suporte metodológico à análise de conteúdo.

Resultados: Os achados indicam a segurança psicológica como condição habilitadora, a liderança transformacional como mecanismo de conversão e a inovação organizacional como resultado multidimensional dessa cadeia processual, sustentada por 15 categorias conceituais distribuídas nas três dimensões do modelo.

Contribuições: O estudo propõe um *framework* conceitual integrador que articula os três elementos conceituais em um modelo processual, oferecendo contribuição teórica à literatura sobre comportamento inovador, com possíveis implicações práticas no desenvolvimento de lideranças e climas organizacionais favoráveis à inovação no setor público.

Palavras-Chave: segurança psicológica; liderança transformacional; inovação organizacional.

1. Introdução

A aceleração das transformações tecnológicas e a progressiva dissolução das fronteiras entre os ambientes físico e digital têm reconfigurado profundamente as condições de trabalho nas organizações contemporâneas. Floridi denomina esse novo estado de existência como era *onlife*, uma condição híbrida em que o real e o virtual se vinculam de forma indissociável, gerando incertezas, redefinindo papéis e impondo demandas inéditas de adaptação tanto aos indivíduos quanto às instituições (Souza, 2021). Nesse cenário, as organizações públicas são particularmente desafiadas, pois operam sob pressões crescentes por eficiência, inovação e responsividade, em um ambiente de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Diante desse contexto, a inovação no setor público representa não só uma resposta estratégica às novas demandas sociais, mas, também, uma condição de sobrevivência institucional. Contudo, inovar requer mais do que estruturas e recursos adequados, exige pessoas dispostas a arriscar, propor, questionar e colaborar. É nesse ponto que a segurança psicológica se torna central. Segundo Edmondson (2020), o medo compromete processos cognitivos essenciais, inibe a aprendizagem, a cooperação e a criatividade. Organizações em que prevalece a cultura do silêncio perdem não só ideias, mas a capacidade de se adaptar e de aprender com os erros.

A segurança psicológica, compreendida como a crença coletiva de que o ambiente de trabalho é seguro para a assunção de riscos interpessoais, configura-se como condição estruturante para o florescimento de comportamentos proativos e inovadores. Sua construção, contudo, não é espontânea. Ela depende fundamentalmente das práticas de liderança. Nesse sentido, o conceito de liderança transformacional surge como um eficiente mecanismo de conversão das condições habilitadoras em resultados organizacionais, ao mobilizar dimensões emocionais, cognitivas e culturais que amplificam o engajamento e a disposição para inovar.

Apesar da relevância individual de cada um desses conceitos, a literatura ainda apresenta lacunas quanto à sua articulação sistêmica, especialmente no contexto do setor público. São escassos estudos que analisam conjuntamente, e de forma sistêmica, a segurança psicológica, a

liderança transformacional e a inovação organizacional. Os autores intuem que estruturar estes conceitos segundo uma lógica processual facilita a compreensão das relações causais e dos mecanismos de mediação que operam entre eles. Desta forma, surge a questão: como se desenvolve a relação, segundo uma lógica processual, entre segurança psicológica, liderança transformacional e comportamento inovador nas organizações públicas?

Para responder a essa questão, o presente estudo tem como objetivo identificar e sistematizar, na produção científica recente, os conceitos pesquisados segundo uma estrutura lógica de entrada (*input*), conversão (*throughput*) e saída (*output*). Nesta pesquisa, adota-se uma abordagem qualitativa e exploratória, com realização de um mapeamento sistemático da literatura (MSL) foram analisados 30 artigos científicos com classificação Qualis A1, publicados entre 2022 e 2026. O estudo está estruturado em cinco seções: introdução, revisão da literatura, metodologia da pesquisa, análise dos resultados e considerações finais. Na sequência, passa-se a tratar da revisão da literatura que dá fundamentação teórica ao estudo.

2. Revisão da Literatura

Diante da crescente complexidade das demandas sociais e da pressão por respostas mais ágeis e efetivas, organizações públicas e privadas buscam, cada vez mais, soluções inovadoras para problemas que resistem às abordagens tradicionais. Contudo, a inovação não emerge do vazio, ela depende de condições que a tornem possível. Para colher bons frutos, é preciso usar boas sementes e plantá-las em solo fértil, além de conduzir o cultivo com técnicas adequadas e, somente então, esperar uma colheita de qualidade.

Nessa metáfora de plantio, o solo fértil corresponde à segurança psicológica, um conjunto de condições relacionais e afetivas que permitem às pessoas arriscar, propor e errar sem medo. O cultivo é representado pela liderança transformacional, o processo pelo qual líderes mobilizam e convertem esses recursos em energia organizacional orientada à mudança. Já os frutos são referentes ao comportamento inovador, o resultado visível dessa cadeia quando as etapas anteriores são bem conduzidas. Este estudo está ancorado nessa lógica, que diz respeito a um

processo de transformação, no qual um insumo é inserido (*input*), passa por uma conversão (*throughput*) e gera um resultado (*output*).

Autores como Krczal e Behrens (2026); Tjernberg e Faith-Ell; Champoux-Larsson (2025); Grande *et al.* (2025); Xiao *et al.* (2025); Yang, Secchi e Homberg (2025); Lintanga e Rathakrishnan (2024); Zisu, Shefer e Carmeli (2024); Nguyen *et al.* (2024); Brennan *et al.* (2024) e Seppälä *et al.* (2023) tratam da segurança psicológica como fator determinante para o bom desempenho, engajamento e inovação no setor público. Afirmam que ela é diretamente influenciada por práticas de liderança ética, servidora e inclusiva, que contribuem para formação de ambientes seguros, confiáveis, com comunicação aberta e colaboração. Por outro lado, rotinas defensivas e ambientes inseguros prejudicam a aprendizagem e a inovação.

A segurança psicológica é compreendida como a “crença de que o ambiente de trabalho é seguro para correr riscos interpessoais” (Edmondson, 2020, p. 8). Em contextos organizacionais marcados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, o medo compromete processos cognitivos essenciais, inibindo a aprendizagem, a cooperação e a inovação. Neste contexto, a liderança tem papel fundamental, ao incentivar a participação, valorizar as contribuições individuais e dar respostas construtivas às falhas não culpáveis, criando uma cultura orientada ao aprendizado contínuo como base para a inovação.

Na perspectiva de autores como Rama *et al.* (2026); Gregoriou *et al.* (2025); Khan *et al.* (2025); Ly (2025); Martínez-Arvizu *et al.* (2025); Karppi, Hyrkkänen e Jokisaari (2025); Abawari, Debela e Abegaz (2024); Sodiq, Ratnasari e Mawardi (2024); Offringa e Groeneveld (2024); Kim e Hang (2024), a liderança transformacional, que nesse estudo representa o mecanismo de conversão (*throughput*), influencia diretamente a satisfação e o engajamento da equipe, podendo reduzir o estresse do time. Os estudos também explicam como fatores emocionais agem como mecanismos de retenção de talentos, uma vez que permitem mediar as ações da equipe e criar um ambiente livre e motivador para todos.

Os autores destacam como a liderança transformacional é utilizada para inspirar a mudança, por meio da inclusão, da escuta ativa e do tratamento personalizado aos integrantes da equipe, buscando compreender e suprir as necessidades destes. Cria-se, assim, um espaço estimulante,

com respeito e engajamento, que tem influência direta sobre os fatores comportamentais das pessoas, que passam a se sentir mais livres e motivadas para produzir colaborativamente.

No que se refere à inovação organizacional, que neste estudo diz respeito ao *output*, ou seja o resultado da relação entre os elementos vistos anteriormente, estudiosos como Demircioglu e Cinar (2026); Bartuseviciene, Butkus e Schiuma, (2025); Zhou *et al.* (2025); Oliveira, Silva e Gomes, (2025); Cinar *et al.* (2024); Ahmad *et al.* (2024); Pulkkinen, Sinervo e Kurkela, (2024); De Coninck *et al.* (2023); Kucharska e Erickson (2023); Kousina e Voudouris, (2023) destacam que o comportamento inovador dentro das organizações é fruto da interação entre diversos fatores, como recursos psicológicos, estratégias organizacionais, adaptação e uso de tecnologias para se obter resultados satisfatórios.

Os estudos revelam que a inovação organizacional se torna mais eficaz quando impulsionada por atores diretamente envolvidos com as demandas institucionais, contexto no qual o ambiente interno e as práticas de liderança desempenham papel determinante. A literatura sugere que esses construtos se articulam de forma processual e sistêmica: a segurança psicológica cria as condições necessárias para o exercício da liderança transformacional que, por sua vez, potencializa o desempenho coletivo e impulsiona a inovação, configurando-se como vetores estratégicos para a melhoria dos resultados e das relações institucionais.

3. Método de pesquisa

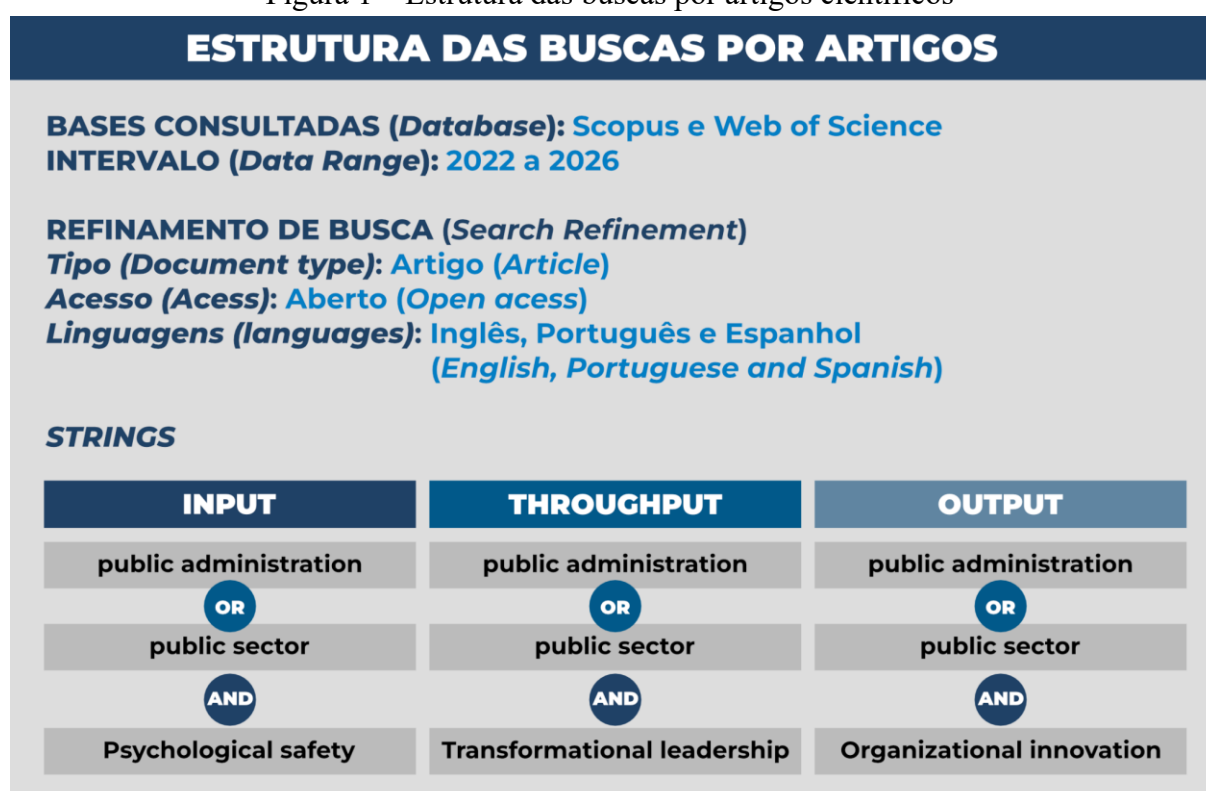
O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio do método de Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL). O objetivo metodológico foi identificar, sistematizar e analisar, na produção científica recente, as relações entre segurança psicológica, liderança transformacional e comportamento inovador no setor público, organizando os elementos segundo uma lógica processual. A condução do mapeamento seguiu protocolo estruturado, com critérios explícitos de seleção, bases de dados definidas e procedimentos replicáveis, em conformidade com os padrões de rigor exigidos para revisões sistemáticas.

Foram incluídos artigos científicos que atendiam, simultaneamente, aos seguintes critérios:

- a) abordagem da temática referente a uma das três fases do estudo (*input*, *throughput* e *output*);
- b) publicação em periódicos científicos de acesso aberto; redação em português, inglês ou espanhol; e c) publicação no período de 2022 a 2026. Foram excluídos estudos que não se alinhavam às temáticas pesquisadas, publicados em periódicos sem classificação no sistema Qualis ou fora do extrato A, ou que tinham foco na divulgação de notícias ou eventos.

As buscas foram realizadas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, com a utilização de três conjuntos de *strings* de busca (um para cada fase do estudo), compostos por combinações de termos ligados à segurança psicológica, à liderança transformacional e ao comportamento inovador, respectivamente. A estrutura de busca adotada está ilustrada na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura das buscas por artigos científicos



Fonte: elaborado pelos autores

A busca inicial resultou em 270 estudos. Após a remoção de 62 registros duplicados, procedeu-se à filtragem por qualidade dos periódicos, etapa em que foram excluídos 131 artigos classificados fora do extrato A do Qualis ou sem classificação pela Capes. Os 77 estudos remanescentes (26 de *input*, 32 de *throughput* e 19 de *output*) foram, então, ordenados conforme a nota atribuída ao periódico. Em caso de empate, a preferência foi dada aos de publicação mais recente. Ao final, foram selecionados 30 artigos científicos, sendo 10 por fase, todos com classificação Qualis A1, os quais encontram-se referenciados ao final deste trabalho, no tópico “Artigos que compõem o MSL”, distinguindo-se dos demais estudos consultados.

Para a análise do material selecionado, os pesquisadores utilizaram três agentes de IA personalizados, desenvolvidos por Lelis *et al.* (2025a, 2025b e 2025c), como ferramentas de apoio metodológico em sequência encadeada. O primeiro, denominado Resumidor MSL, recebeu como entrada os artigos selecionados e produziu, para cada um deles, resumos padronizados com extensão entre 80 e 120 palavras, com fidelidade ao vocabulário dos autores originais. Cada resumo gerado foi submetido à leitura e validação pelos pesquisadores, assegurando a fidelidade semântica e a homogeneidade do conjunto textual produzido.

Na etapa seguinte, os resumos estruturados foram submetidos ao agente Extrator MSL, por meio do qual se realizou uma análise textual automatizada para extração de palavras-chave, aplicando os critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência e objetividade, conforme estabelece a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (Valle e Ferreira, 2025). O processo resultou em 150 palavras-chave, 50 por fase, compondo o insumo para a etapa subsequente de categorização.

As palavras-chave extraídas foram então processadas pelo terceiro agente de IA, denominado Categorizador MSL, ferramenta utilizada para realizar o agrupamento semântico dos termos em cinco categorias conceituais por fase, conforme a metodologia de Bardin (Valle e Ferreira, 2025) adotada na etapa anterior. O resultado foi um conjunto de 15 categorias que mapeiam o espectro conceitual do fenômeno investigado nas três dimensões do modelo.

O Quadro 1, na sequência, apresenta as categorias conceituais identificadas para cada fase.



Quadro 1 – Categorias conceituais por fase da pesquisa

Fase	Categorias conceituais relacionadas
<i>Input</i>	Fundamentos Psicossociais e Clima Organizacional
	Estilos de Liderança e Dinâmicas Relacionais
	Segurança Psicológica e Processos Sociocognitivos
	Mecanismos Organizacionais e Contextos Institucionais
	Resultados Organizacionais e Inovação no Setor Público
<i>Throughput</i>	Tipologias e Abordagens Contemporâneas de Liderança
	Processos Psicossociais e Atitudes no Trabalho
	Dinâmicas Organizacionais e Contextos Institucionais
	Mecanismos de Mediação, Recursos e Processos de Trabalho
	Resultados Organizacionais, Inovação e Desempenho
<i>Output</i>	Capacidades Dinâmicas e Ambidestria Organizacional
	Processos de Inovação Pública e Colaboração
	Fatores Psicossociais e Cognitivos do Comportamento Inovador
	Governança, Instituições e Contexto Organizacional
	Tecnologias, Adoção e Estratégias Organizacionais

Fonte: elaborado pelos autores

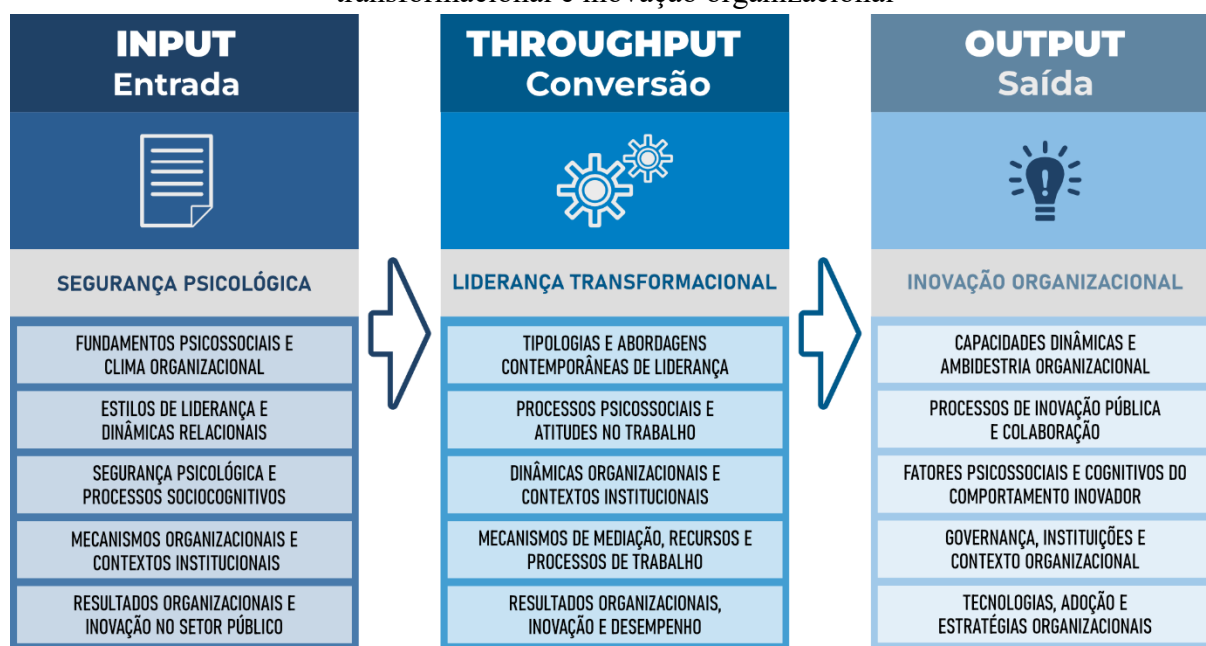
Com base nas categorias obtidas e no referencial teórico pesquisado, procedeu-se à análise interpretativa que fundamentou a construção do *framework* conceitual integrador. Para tanto, foi adotada a estrutura proposta por Lelis *et al.* (2026), adaptada ao presente estudo, obtendo-se os resultados apresentados na sequência.

4. Análise dos Resultados

A análise dos 30 estudos selecionados permitiu identificar padrões recorrentes relacionados aos fatores que influenciam a inovação no setor público. A partir da categorização temática dos achados, foi possível estruturar os principais elementos em três dimensões analíticas: *inputs*, associados às condições iniciais de segurança psicológica; *throughputs*, relacionados aos mecanismos de conversão exercidos pela liderança transformacional; e *outputs*, correspondentes aos resultados de inovação organizacional. Essa organização possibilita compreender o fenômeno de forma sistêmica, evidenciando as relações processuais entre os elementos identificados na literatura.

Com base nessa estrutura, apresenta-se na Figura 2 o *framework* conceitual que sintetiza as interações entre essas dimensões.

Figura 2 - *Framework* conceitual da relação entre segurança psicológica, liderança transformacional e inovação organizacional



Fonte: elaborado pelos autores com base em Lelis *et al.* (2026)

O *framework* proposto organiza a relação entre os três construtos centrais segundo uma lógica processual. Na dimensão de entrada (*input*), a segurança psicológica atua como condição estruturante que viabiliza comportamentos proativos e colaborativos. Na dimensão de conversão (*throughput*), a liderança transformacional opera como mecanismo de mediação, canalizando os recursos psicossociais em direção a práticas inovadoras. Na dimensão de saída (*output*), a inovação organizacional emerge como resultado da articulação entre as condições habilitadoras e os processos de liderança.

A análise da dimensão de *input* revelou que a segurança psicológica é multifacetada e opera em diferentes níveis organizacionais. Os estudos indicam que este fenômeno decorre de uma série de fatores interdependentes, como o clima psicossocial favorável, o sentimento de pertença à equipe e o suporte organizacional. Além disso, diferentes estilos de liderança (servidora, ética e facilitadora) aparecem como antecedentes relevantes, reforçando a noção de que a construção

de ambientes psicologicamente seguros é diretamente condicionada pelas práticas de quem ocupa posições de liderança. Em sentido contrário, ambientes disfuncionais inibem a expressão autêntica, a aprendizagem e a assunção dos riscos necessários à inovação.

A literatura analisada evidencia ainda a relevância da governança das organizações para promoção da segurança psicológica, visto que os mecanismos institucionais se mostraram determinantes para sustentá-la. Nesse sentido, os estudiosos afirmam que as intervenções organizacionais voltadas à redução de comportamentos hostis, práticas de liderança inclusiva e estruturas de colaboração contribuem para criar e manter um ambiente propício à inovação.

Os achados confirmam que a segurança psicológica não se restringe a uma condição de bem-estar individual, mas atua como recurso estratégico que potencializa o engajamento, o comportamento inovador e a eficácia organizacional. É, portanto, um insumo indispensável no processo de inovação no setor público.

A análise da dimensão de *throughput* caracterizou a liderança transformacional como mecanismo central de conversão dos recursos psicossociais em resultados organizacionais. Os estudos indicam que esse estilo de liderança interage com o contexto institucional e com outras formas de liderança, como a transacional e a compartilhada. Indicam também a capacidade desse estilo de atuar como mecanismo de conversão, estimulando estados psicológicos positivos e promovendo atitudes favoráveis à produtividade e à inovação.

Os processos de mediação mobilizados pela liderança transformacional revelaram-se múltiplos e heterogêneos, abrangendo dimensões emocionais, cognitivas, tecnológicas e culturais. O compartilhamento de conhecimento, a prontidão para mudança, a transformação digital e a gestão da mudança organizacional figuram entre os principais mecanismos intermediários identificados na literatura. Esses achados reforçam que a liderança transformacional não apenas transmite condições favoráveis, mas as transforma qualitativamente, amplificando seus efeitos sobre a capacidade inovadora das organizações públicas e confirmando sua função de conversão prevista no modelo.

A análise da dimensão de *output*, o resultado que se espera gerar com o processo, caracterizou a inovação organizacional como fenômeno multidimensional, influenciado por capacidades dinâmicas, fatores psicossociais, contextos institucionais e estratégias tecnológicas. Os estudos indicam que a inovação no setor público não se restringe ao desenvolvimento de produtos ou serviços novos. Ela abrange capacidades organizacionais como ambidestria, antifragilidade e processos colaborativos. Ademais, os comportamentos individuais orientados à criação e à proposição de soluções também se revelam relevantes para promover a inovação.

A análise dos estudos mostra ainda que os conjuntos de normas e processos das instituições, assim como suas estratégias tecnológicas, são fundamentais para a inovação no setor público. A governança organizacional, a gestão de riscos e a transparência aparecem como elementos que sustentam culturas organizacionais éticas e resilientes, enquanto a adoção de tecnologias como a IA generativa amplia as possibilidades de inovação ambidestra. Os achados indicam ainda a importância de abordagens integradoras, baseadas em pensamento sistêmico, para promover estratégias específicas de superação de barreiras encontradas na busca de inovação.

A análise integrada das três dimensões confirma a lógica processual que sustenta o *framework* proposto. As correspondências conceituais entre as categorias das três fases evidenciam que os fundamentos psicossociais da segurança psicológica alimentam os processos psicossociais mobilizados pela liderança transformacional, que por sua vez se materializam nos fatores cognitivos e motivacionais do comportamento inovador.

De forma transversal, os mecanismos organizacionais e os contextos institucionais permeiam todas as etapas do processo, confirmando que a inovação no setor público depende tanto de condições habilitadoras quanto de mecanismos de conversão efetivos. Assim, verifica-se que a segurança psicológica, liderança transformacional e inovação organizacional possuem uma relação sistêmica, que tem respaldo na literatura recente.

5. Considerações Finais

Os resultados deste estudo indicam que a relação entre segurança psicológica, liderança transformacional e inovação organizacional no setor público configura uma cadeia processual coerente e empiricamente sustentada. A segurança psicológica, enquanto condição habilitadora, mostrou-se indispensável para que indivíduos e equipes assumam riscos interpessoais, expressem ideias e se engajem em comportamentos proativos. Sem essa condição de entrada, prevalecem rotinas defensivas, culturas de silêncio e barreiras relacionais que comprometem a aprendizagem e a capacidade inovadora nas organizações públicas.

A liderança transformacional demonstrou ser o mecanismo central de conversão desses recursos psicossociais em resultados organizacionais. Ao mobilizar simultaneamente dimensões emocionais, cognitivas, tecnológicas e culturais, esse estilo de liderança não apenas preserva as condições habilitadoras criadas pela segurança psicológica, mas as amplifica, transformando-as em prontidão para a mudança, engajamento e comportamento inovador. Os achados reforçam que a efetividade da liderança transformacional é condicionada pelo contexto institucional. Logo, para sua adoção deve haver políticas organizacionais compatíveis com seus pressupostos.

A inovação organizacional, por sua vez, é um fenômeno multidimensional que transcende a criação de produtos ou serviços novos, abrangendo capacidades dinâmicas, processos colaborativos, comportamentos individuais orientados à criação e arranjos institucionais favoráveis. Essa amplitude reforça a inadequação de abordagens reducionistas e sustenta a contribuição teórica central deste estudo: a proposição de um modelo conceitual estruturado em uma lógica processual (*input*, *throughput* e *output*), que articula três construtos amplamente estudados, mas não integrados de forma sistêmica.

Desta forma, o *framework* conceitual proposto oferece uma síntese interpretativa que pode orientar investigações futuras e a leitura crítica da literatura sobre inovação no setor público, além de indicar, do ponto de vista prático, que investir em clima organizacional saudável e promover a liderança transformacional são condições essenciais para ambientes inovadores.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a natureza qualitativa e exploratória do mapeamento sistemático, que não permite estabelecer relações causais entre as variáveis, mas tão somente identificar padrões e convergências na literatura. Estudos futuros poderão avançar na direção de pesquisas empíricas que testem as relações expostas no *framework*, especialmente no contexto das organizações públicas brasileiras, nas quais a intersecção entre segurança psicológica, liderança e inovação permanece subexplorada.

Referências

Artigos que compõem o MSL

- ABAWARI, Abdulhakim Mulu; DEBELA, Kenenisa Lemi; ABEGAZ, Mekonnen Bogale. The effects of organizational culture on change management in Oromia public sectors: the mediating role of leadership styles. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, 2024.
- AHMAD, Alina; SALEEM, Sharjeel; SHABBIR, Rizwan; QAMAR, Beenish.. Paradox mindset as an equalizer: a moderated mediated perspective on workplace ostracism. *PLOS ONE*, v. 19, n. 2, e0294163, 2024.
- BARTUSEVICIENE, Ilona; BUTKUS, Mindaugas; SCHIUMA, Giovanni. Harnessing antifragility to drive innovation: developing an organizational assessment tool for the public sector. *European Journal of Innovation Management*, v. 28, n. 11, p. 242–266, 2025.
- BRENNAN, Aislinn; GARAVAN, Thomas; EGAN, Tom; O'BRIEN, Fergal; ULLAH, Irfan. A conservation of resources perspective on public sector employee work engagement. *European Management Review*, v. 21, p. 393–407, 2024.
- CINAR, Emre; DEMIRCIOGLU, Mehmet Akif; ACIK, Ahmet Coskun; SIMMS, Chris. Public sector innovation in a city state: exploring innovation types and national context in Singapore. *Research Policy*, v. 53, 2024, 104915.
- CONINCK, Ben De; VIAENE, Stijn; LEYSEN, Jan. Antecedents of the intention to adopt crowdsourcing for innovation in government: findings from Belgium and the Netherlands. *Government Information Quarterly*, v. 40, 2023, 101760.
- DEMIRCIOGLU, Mehmet Akif; CINAR, Emre. Barriers to innovation, coping strategies, and the national context: evidence from Singapore. *Technovation*, v. 153, 2026, 103517.
- GRANDE, Aglae Hernandez; SHARAFIZAD, Fleur; FARR-WHARTON, Bem; BRUNETTO, Yvonne; RICHMAN, Matthew. Managing the impact of workplace trauma for Australian first responders: harmonizing policy and practice. *Public Money & Management*, v. 45, n. 5, p. 414–423, 2025.
- GREGORIOU, Ioanna; ECONOMIDOU, Eleftheria C.; AVRAAM, Demetris; SOTERIADES, Elpidoforos S.; PAPASTAVROU, Evridiki; CHARALAMBOUS, Andreas; STYLIANIDES, Antonis; MERKOURIS Anastasios. Leadership and job satisfaction among physicians in the Cyprus public healthcare system. *BMC Health Services Research*, v. 25, 2025.
- KARPPI, Marion; HYRKKÄNEN, Ursula; JOKISAARI, Markku. The consequences of shared leadership on job demands and job resources in project teams. *Project Leadership and Society*, v. 6, 2025.

- KHAN, Mukaram Ali; GHAFOR, Muhammad Mudassar; MUKARAM, AamnaTariq; ZUBAIR, Syed Sohaib; BOKHARI, Syeda Zahra. A new age of leadership in academia: need for change and innovation during COVID-19. *SAGE Open*, 2025.
- KIM, Nam Nguyen; HANG, Nga Nguyen Thi. Rewards, knowledge sharing and individual work performance: an empirical study. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, 2024.
- KOUSINA, Elisavet; VOUDOURIS, Irini. The ambidextrous leadership-innovative work behavior relationship in the public sector: the mediating role of psychological ownership. *Public Administration Review*, v. 83, p. 1478–1495, 2023.
- KRCZAL, Eva; BEHRENS, Doris A. Exploring teamwork in fluid multiteam systems (MTS): a qualitative analysis of team effectiveness in public health emergent response teams in Wales, UK. *BMJ Open*, v. 16, e096942, 2026.
- KUCHARSKA, Wioleta; ERICKSON, G. Scott. Tacit knowledge acquisition & sharing, and its influence on innovations: a Polish/US cross-country study. *International Journal of Information Management*, v. 71, 2023, 102647.
- LINTANGA, Albert Joseph bin James; RATHAKRISHNAN, Balan. The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational climate. *BMC Psychology*, v. 12, n. 38, 2024.
- LY, Bora. Leveraging leadership and digital transformation for sustainable development: insights from Cambodia's public sector. *Sustainable Futures*, v. 9, 2025.
- MARTÍNEZ-ARVIZU, Orlando Josué; SALAZAR-ALTAMIRANO, Mario Alberto; GALVÁN-VELA, Esthela; RAVINA-RIPOLL, Rafael. Impact of transformational leadership, happiness management, and work stress on turnover intention. *Revista San Gregorio*, n. 63, p. 67–81, 2025.
- NGUYEN, Diep; TUCKEY, Michelle; TEO, Stephen; LE, Thanh-Truc; KHOI, Nguyen-Vuong. Boundaries of ethical leadership in mitigating workplace bullying: the moderation effect of team power distance orientation. *Public Management Review*, v. 26, n. 8, p. 2471–2498, 2024.
- OFFRINGA, Sophie; GROENEVELD, Sandra. Are leadership preferences gendered? A conjoint analysis of employee preferences for manager characteristics in male- and female-dominated public sub-sectors in the Netherlands. *Review of Public Personnel Administration*, v. 44, n. 4, p. 740–767, 2024.
- OLIVEIRA, Alessandro Bandeira de; SILVA, Paulo Vitor Jordão da Gama; GOMES, Josir Simeone. A integração entre governança, gestão de riscos e integridade na administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 59, n. 4, e2025-0042, 2025.
- PULKKINEN, Meri; SINERVO, Lotta-Maria; KURKELA, Kaisa. Premises for sustainability – participatory budgeting as a way to construct collaborative innovation capacity in local government. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, v. 36, n. 1, p. 40–59, 2024.
- RAMA, Muhamad Irfan; SUAIB, Eka; UTHA, Arifin; LARISU, Zulfiah. Public service innovation study at the investment and one-stop integrated service office of Kendari City and Konawe Regency. *Veredas do Direito*, v. 23, n. 1, e234271, 2026.
- SEPPÄLÄ, Piia; OLIN, Nina; KAVAINEN, Susanna; HEIKKILÄ, Heli Clottes; KIVIMÄKI, Mika; REMES, Jouko; ERVASTI, Jenni. Effectiveness of a workshop-based intervention to reduce bullying and violence at work: a 2-year quasi-experimental intervention study. *Social Science & Medicine*, v. 338, 2023.

SODIQ, Ahmad; RATNASARI, Ririn Tri; MAWARDI, Imron. Analysis of the effect of Islamic leadership and job satisfaction on sharia engagement and employee performance of Islamic banks in Indonesia. *Cogent Business & Management*, v. 11, n. 1, 2024.

TJERNBERG, Michaela; FAITH-ELL, Charlotta; CHAMPOUX-LARSSON, Marie-France. Bridging the gaps within and between public services through Samverket, a new co-working concept. *International Journal of Public Administration*, v. 48, n. 11, p. 687–697, 2025.

XIAO, Fen-Xian; LIN, Yun; KUANG, Jun-Feng; YANG, Lin-Lin; WANG, Qiu. How and when servant leadership affect public employees' innovative behavior. *Scientific Reports*, v. 15, 2025.

YANG, Yumei; SECCHI, Davide; HOMBERG, Fabian. Measuring defensive routines: a tool for identifying dysfunctions in public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 2025.

ZHOU, Zhikai; LIUC, Dewen; CHEN, Zhongjie ; PANCHO, Martin. Government adoption of generative artificial intelligence and ambidextrous innovation. *International Review of Economics and Finance*, v. 98, 2025, e103953.

ZISU, Malka; SHEFER, Natalie; CARMELI, Abraham. Facilitating internal audit quality and improving the performance of medical clinics. *Public Money & Management*, v. 44, n. 6, p. 449–461, 2024.

Outros estudos consultados

EDMONDSON, Amy C. *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho; AYRES, Ilana Murici; MAIA, José Carlos Lucio; MAIA, Giovana Beatriz de Souza Lucio Maia. *Método SEED: systemic engineering of epistemic designs: manual de aplicação* [recurso eletrônico], 2026. Acesso em: 19 abr. 2026.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho; AYRES, Ilana Murici; MAIA, José Carlos Lucio; MAIA, Giovana Beatriz de Souza Lucio Maia. *Resumidor MSL v4*. [S. l.], 2025a. Disponível em: <https://chatgpt.com/g/g-68f2e65ac65c8191b900f24195a49c83-resumidor-msl-v4>. Acesso em: 19 abr. 2026.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho; AYRES, Ilana Murici; MAIA, José Carlos Lucio; MAIA, Giovana Beatriz de Souza Lucio Maia. *Extrator MSL v4*. [S. l.], 2025b. Disponível em: <https://chatgpt.com/g/g-68fc0a02c3188191996f6d5432950844-extrator-msl-v4>. Acesso em: 19 abr. 2026.

LELIS, Flávio Roldão de Carvalho; AYRES, Ilana Murici; MAIA, José Carlos Lucio; MAIA, Giovana Beatriz de Souza Lucio Maia. *Categorizador MSL v4*. [S. l.], 2025c. Disponível em: <https://chatgpt.com/g/g-69085ec33d7481919a958d7a8b58ce55-categorizador-msl-v4>. Acesso em: 19 abr. 2026.

SOUZA, Clarisse Sieckenius de. *Vida na era da hiperconectividade*. Rio de Janeiro: SERG, Departamento de Informática, PUC-Rio, 2021. Disponível em: <https://www.hcc.inf.puc-rio.br/EMAPS/userfiles/downloads/Resenha-Floridi2015.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2026.

VALLE, Paulo Roberto Dalla; FERREIRA, Jacques de Lima. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 41, e49377, 2025