

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

**TRANSFORMANDO A BUROCRACIA: EFEITOS DA LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL NA MOTIVAÇÃO E INOVAÇÃO ENTRE BUROCRATAS
DE NÍVEL DE RUA**

36º ENANGRAD

Resumo

Este artigo tem como objetivo sistematizar a produção empírica recente sobre os efeitos da liderança transformacional na motivação dos burocratas de nível de rua na Administração Pública. Para tanto, adotou-se a revisão sistemática da literatura com base nas diretrizes dos 4W's (What, Why, Where e How) de Rosado-Serrano, Paul e Dikova (2018). A coleta de dados foi realizada nas bases *Scopus* e *Web of Science*, utilizando descritores em português e inglês. Após aplicação dos critérios de inclusão e análise integral dos textos, foram selecionados 13 artigos para compor o corpus final da pesquisa. Os resultados evidenciam que esse estilo de liderança exerce impactos positivos no engajamento, na motivação e no senso de propósito dos servidores, além de contribuir para o desempenho organizacional e para a capacidade de inovação. Do ponto de vista teórico, o estudo reforça que a liderança transformacional vai além da execução de tarefas, promovendo a transformação de atitudes e o fortalecimento do compromisso com o serviço público. No âmbito prático, destaca-se a importância da formação de líderes capazes de equilibrar inspiração, estímulo intelectual e atenção às necessidades individuais, favorecendo ambientes de trabalho com maior autonomia, responsabilidade e alinhamento a valores coletivos. Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento qualitativo sobre a vivência dos servidores de linha de frente, a fim de captar nuances contextuais relevantes para o aprimoramento de práticas e políticas públicas.

Palavras-chave: Burocratas de nível de rua; Liderança transformacional; Revisão sistemática.

Abstract

This article aims to systematize recent empirical research on the effects of transformational leadership on the motivation of street-level bureaucrats in public administration. To this end, a systematic literature review was conducted based on the 4Ws (What, Why, Where, and How) guidelines of Rosado-Serrano, Paul, and Dikova (2018). Data collection was conducted in Scopus and Web of Science databases, using descriptors in Portuguese and English. After applying the inclusion criteria and comprehensive analysis of the texts, 13 articles were selected to compose the final research corpus. The results show that this leadership style has positive impacts on employee engagement, motivation, and a sense of purpose, in addition to contributing to organizational performance and innovation capacity. From a theoretical perspective, the study reinforces that transformational leadership goes beyond task execution, promoting the transformation of attitudes and strengthening commitment to public service. In practical terms, we highlight the importance of training leaders capable of balancing inspiration, intellectual stimulation, and attention to individual needs, fostering work environments with greater autonomy, accountability, and alignment with collective values. As a recommendation for future research, we suggest a qualitative in-depth look at the experiences of frontline workers to capture contextual nuances relevant to improving public practices and policies.

Keywords: Street-level bureaucrats; Transformational leadership; Systematic review.

1. Introdução

No campo dos estudos sobre políticas públicas, Lipsky (2019) apresenta o conceito de burocratas de nível de rua, definidos como servidores que mantêm contato direto com os cidadãos e possuem margem significativa de discricionariedade na aplicação das políticas. Ainda de acordo com Lipsky (2019), esses profissionais enfrentam diversas dificuldades no exercício de suas funções, como a escassez de recursos, a alta demanda por serviços, a ambiguidade, a autonomia limitada, o conflito de papéis e a falta de reconhecimento. Nesse contexto, a liderança surge como um fator determinante para manter o desempenho e a motivação desses trabalhadores (Keulemans; Groeneveld, 2020).

Conforme Wright e Pandey (2010), os líderes devem estimular os servidores a comunicar de forma clara a missão da organização e apresentar uma visão de futuro capaz de fortalecer o compromisso com o trabalho. Wright e Pandey (2010) defendem que líderes que adotam práticas transformacionais, ao combinarem motivação inspiradora, influência idealizada e estímulo intelectual, conseguem orientar, fortalecer e incentivar seus servidores no desempenho de suas funções.

Nesse sentido, Yin (2025) afirma que a liderança transformacional tem se destacado como um elemento mediador positivo, ao estabelecer conexões entre a autonomia e a colaboração com aspectos como a flexibilidade organizacional e a descentralização. No entanto, embora a literatura reconheça a relevância dos líderes para o engajamento dos servidores, ainda são escassos os estudos que exploram sistematicamente como os diferentes estilos de liderança influenciam esse engajamento no setor público (Ancarani *et al.*, 2021).

Diante do exposto, a presente pesquisa tem como objetivo sistematizar a produção empírica recente que aborda os efeitos da liderança transformacional sobre a motivação dos burocratas de nível de rua na Administração Pública. Justifica-se este estudo pela necessidade de consolidar o conhecimento empírico disponível acerca dos impactos da liderança transformacional na motivação dos burocratas de nível de rua. Ao organizar e analisar criticamente as evidências recentes, espera-se oferecer contribuições relevantes para o avanço teórico e prático no campo da gestão pública, especialmente no que se refere à valorização e ao desempenho dos agentes que atuam na linha de frente da prestação dos serviços públicos.

Além desta introdução, o estudo inclui outras quatro sessões. A seguir será realizada a revisão da literatura para aprofundamento dos aspectos teóricos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa. No terceiro tópico são tratados os procedimentos metodológicos utilizados. No quarto tópico são realizadas análises e discussões dos resultados. Por fim, são realizadas as considerações finais da pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

Lipsky (2019) definiu burocratas de nível de rua como servidores públicos que lidam diretamente com os cidadãos e detêm considerável poder na execução de suas tarefas. Dentre os exemplos citados pelo autor estão professores, policiais, assistentes sociais, juízes, defensores públicos, profissionais da saúde e outros servidores que garantem o acesso a programas governamentais e viabilizam a oferta de serviços.

Em relação à liderança transformacional, de acordo com Jesen *et al.* (2019), é composta por comportamentos que desenvolvem e sustentam uma visão organizacional, motivando os colaboradores à transcenderem interesses próprios para alcançar os objetivos coletivos. Nesse sentido, a liderança transformacional

desempenha um papel importante, pois, segundo Wright e Pandey (2010), os líderes transformacionais são capazes de influenciar o comportamento dos seus seguidores ao promover mudanças nas atitudes e nas premissas desses indivíduos.

Conforme argumentam Wright e Pandey (2010), a liderança transformacional se distingue da baseada em recompensas e ganhos individuais por buscar transformar as atitudes e suposições dos seguidores, inspirando-os a direcionar seus esforços para os objetivos organizacionais e a transcender interesses pessoais em prol da coletividade. A ideia é abranger dimensões comportamentais como motivação inspiradora, visando desenvolver e articular uma visão atraente, que expresse altas expectativas, inspirações e desafios; influência idealizada, conquistando por meio de uma *persona* carismática de liderança e que se apresente de acordo com a visão dos propósitos; estimulação intelectual e discricionariedade profissional, encorajando proatividade e raciocínio individual e autônomo, e garantindo autonomia aos profissionais de suas respectivas áreas de trabalho, respectivamente; e consideração individualizada, fugindo das noções de corporativismo do indivíduo como peça de engrenagem, visando desenvolver relações e oportunidades que estejam de acordo com os seguidores enquanto indivíduos (Bass, 1985; Bass, 1999 *apud* Bao; Zhang; Yang, 2025).

Segundo Ancarani *et al.* (2021), observa-se que um líder solidário é uma fonte de recursos para o trabalho em organizações do setor público. A centralidade da missão voltada ao serviço e à comunidade torna a liderança transformacional especialmente relevante em organizações públicas e sem fins lucrativos; pois, essa abordagem pode aumentar o comprometimento dos servidores com a missão organizacional, promovendo um senso de propósito e significado em seu trabalho (Wright; Pandey, 2010). Líderes têm o potencial de moldar o ambiente dentro das organizações e influenciar diretamente a motivação das pessoas com quem trabalham (Ballart; Ripoll, 2024).

Diante do exposto, percebe-se a importância do conhecimento a respeito dos efeitos da liderança transformacional em relação aos burocratas de nível de rua. As informações contidas no presente estudo podem auxiliar no desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas mais eficientes e eficazes para a motivação dos burocratas de nível de rua, colaborando para a melhoria e a inovação do serviço público.

3. Metodologia

Esta pesquisa trata de uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo de sistematizar a produção empírica recente que aborda os efeitos da liderança transformacional sobre a motivação dos burocratas de nível de rua na Administração Pública. A escolha deste tipo de revisão foi motivada por ser um método que permite mapear e organizar criticamente o conhecimento disponível sobre o tema, favorecendo a identificação de tendências, lacunas e avanços na área de estudo (Palmatier; Houston; Hulland, 2017).

A coleta dos estudos foi realizada no dia 19 de maio de 2025, nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, através do Portal de Periódicos da CAPES e autenticação da Comunidade Acadêmica Federada (CAFe). Foram definidos os seguintes critérios de elegibilidade: 1) documentos do tipo artigo científico; 2) publicados entre 2020 e 2025; e 3) com estágio de publicação final (foram excluídos trabalhos em “early access”).

Com as palavras-chave em português “liderança transformacional” AND “burocratas de nível de rua” e “liderança transformacional” AND “administração

pública” não foram encontrados documentos nas bases de dados. Com as palavras-chave “*transformational leadership*” AND “*street-level bureaucrats*” encontrou-se 04 artigos na *Scopus* e não ocorreu exclusão com aplicação dos critérios de elegibilidade; e 11 artigos na *Web of Science*, sendo 02 excluídos com aplicação dos critérios de elegibilidade. Com as palavras-chave “*transformational leadership*” AND “*public administration*” encontrou-se 70 artigos na *Scopus* e 42 foram excluídos pelos critérios de elegibilidade; e 231 artigos na *Web of Science*, sendo 134 excluídos pelos critérios de elegibilidade.

Dessa maneira, 138 seguiram para a fase de avaliação dos títulos e resumos. Nesse momento, eliminou-se 118 estudos por não possuírem objetos de estudos aderentes ao objetivo desta pesquisa. Foram descartados trabalhos que abordam o papel da liderança transformacional dos burocratas de nível de rua em relação à sociedade, a liderança transformacional não associada aos burocratas de nível de rua ou contextos que não são a Administração Pública. Dessa forma, 20 trabalhos foram selecionados para leitura completa. Dentre eles, identificaram-se 02 com texto completo indisponível, 03 duplicados e 01 triplicado. Assim, 13 estudos compuseram a amostra analisada nesta pesquisa. O demonstrativo da seleção da amostra está representado na Figura 1.

Figura 1: Demonstrativo da seleção da amostra.

WEB OF SCIENCE			
PALAVRA-CHAVE	Nº DE RESULTADOS	EXCLUÍDOS PELOS CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE	EXCLUÍDOS PELO RESUMO
"liderança transformacional" AND "burocratas de nível de rua"	0	0	0
"transformational leadership" AND "street-level bureaucrats"	11	2	6
"liderança transformacional" AND "administração pública"	0	0	0
"transformational leadership" AND "public administration"	231	134	90
TOTAL:	242	136	96

TOTAL DE ARTIGOS	316
EXCLUÍDOS PELOS CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE	178
SELECIONADOS PARA LEITURA DO RESUMO	138
EXCLUÍDOS PELO TÍTULO E RESUMO	118
SELECIONADOS PARA LEITURA COMPLETA	20
2 COM TEXTO COMPLETO INDISPONÍVEL, 3 DUPLICADOS E 1 TRIPLICADO	
ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE	13

Fonte: elaborada pelos autores (2025).

Na etapa seguinte, os estudos selecionados para compor a amostra foram analisados utilizando a estrutura analítica dos 4W's (Rosado-Serrano, Paul e Dikova, 2018). Com isso, ocorreu a organização dos fenômenos investigados em relação ao que, por quê, onde e como eles são abordados. Dessa maneira, foi realizada uma sistematização consistente dos achados.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Análise da literatura

Este artigo busca sistematizar as principais contribuições da literatura recente (últimos cinco anos) sobre os efeitos da liderança transformacional sobre a motivação dos burocratas de nível de rua na Administração Pública. Partindo desse pressuposto, o presente estudo adotou como fio condutor três questões norteadoras, baseadas no

método 4Ws: a) o que se sabe sobre os efeitos da liderança transformacional sobre a motivação e desempenho dos burocratas de nível de rua; b) por que é importante aprofundar esse conhecimento; e c) onde e como têm sido conduzidas as pesquisas sobre o tema. O Quadro 1 sintetiza o conjunto de artigos selecionados para esta revisão, identificados por autoria/ano, objetivos e principais resultados encontrados.

Quadro 1 - Sintetização dos artigos selecionados para revisão

Nº	REFERÊNCIA	OBJETIVO	RESULTADOS
1	Urszula Lagowska, Filipe Sobral e Gustavo Tavares (2022)	Analisar como a combinação entre liderança compartilhada e transformacional influencia o empoderamento das equipes e o desempenho organizacional de burocratas de nível de rua no setor educacional.	A liderança transformacional fortalece os efeitos da liderança compartilhada, ampliando o empoderamento das equipes e, indiretamente, melhorando o desempenho escolar.
2	Lu Yin (2025)	Examinar as relações entre estilos de liderança (transformacional e paternalista), autonomia institucional, colaboração intersetorial e flexibilidade do sistema de governança no setor público chinês.	A autonomia institucional e a colaboração intersetorial favorecem uma governança mais flexível e descentralizada, sendo parcialmente mediadas pelos estilos de liderança transformacional e paternalista, que fortalecem essas relações.
3	Huan Zhang, Ling Yang, Robert Walker e Yean Wang (2022)	Analisar como a liderança transformacional, a aprendizagem organizacional e a profissionalização impactam a discricionariedade dos burocratas de nível de rua na prestação da assistência social na China.	A liderança transformacional influencia a discricionariedade profissional, dependendo da capacidade de aprendizagem e do perfil institucional da organização; ambientes que promovem a aprendizagem fortalecem essa discricionariedade.
4	Shelena Keulemans e Sandra Groeneveld (2020)	Investigar como a liderança de supervisores de linha de frente influencia a atitude de burocratas de nível de rua em relação aos clientes, considerando o papel da liderança transformacional e comportamentos de apoio.	Supervisores da linha de frente influenciam o comportamento das equipes, e atitudes de apoio ajudam a manter posturas positivas diante dos clientes, mas esse estilo de liderança, isoladamente, não assegura que se tornem modelos de referência.

5	Yuanjie Bao, Zixu Zhang e Chang Yang (2025)	Responder à importante questão de se e quando a liderança transformacional é eficaz no contexto da administração pública, por meio de uma revisão meta-analítica baseada em estudos primários.	O estudo revelou que a liderança transformacional se relaciona positivamente com motivações, atitudes e comportamentos individuais, além de influenciar o desempenho e a inovação organizacional. Também está associada à liderança transacional e à qualidade das relações entre líderes e membros. Fatores como valores culturais, natureza institucional e métodos de mensuração explicam variações em seus efeitos.
6	Aminath Sudha, SM Ferdous Azam e Jacquelin Tham (2023)	O estudo analisa o impacto da liderança transformacional no desempenho dos servidores públicos das Maldivas e investiga o papel mediador do comprometimento organizacional nessa relação.	Os resultados mostraram que a liderança transformacional não apresentou impacto significativo sobre o desempenho no trabalho. Apesar da identificação de um efeito de mediação, sua magnitude foi considerada baixa.
7	Taehee Kim e Minji Oh (2023)	O estudo busca preencher lacunas ao investigar como a interação entre estilos de liderança afeta os resultados organizacionais, especialmente o comprometimento dos funcionários, com base em dados da Pesquisa de Percepção de Funcionários Públicos de 2020 do KIPA.	O estudo mostrou que a combinação elevada de liderança transformacional e transacional fortalece mais o comprometimento organizacional dos servidores públicos sul-coreanos do que cada estilo isoladamente, com a liderança transformacional exercendo maior impacto. O equilíbrio entre ambos é crucial, pois níveis baixos ou moderados diminuem os efeitos positivos.
8	Alessandro Ancarani, Francesco Arcidiacono, Carmela Di Mauro e Maria Daniela Giammanco (2021)	Explorar o papel do estilo de liderança dos gerentes de nível médio na promoção do engajamento no trabalho nas administrações públicas	A liderança transformacional está positivamente relacionada ao engajamento dos colaboradores, tanto direta quanto indiretamente, enquanto os efeitos dos outros estilos de liderança são variados e inconsistentes.

9	Rohana Ahmad, Abdul Hafaz Ngaha e Ahmad Martadha Mohamed (2024)	O objetivo deste artigo é analisar a relação entre estilos de liderança e dimensões de planejamento de sucessão em universidades públicas da Malásia	Os dados mostram que a influência idealizada e a motivação inspiradora contribuem positivamente para o desenvolvimento de carreira, enquanto a estimulação intelectual e a influência individual têm relação negativa. Na preparação para liderança, a influência individual e a motivação inspiradora apresentam efeito negativo, e a influência idealizada e a estimulação intelectual não têm impacto significativo.
10	Xavier Ballart e Guillem Ripoll (2024)	Este estudo testa a relação entre liderança transformacional e motivação para o serviço público (MPP), bem como o papel que as necessidades básicas de autonomia, competência e relacionamento desempenham nessa relação.	A liderança transformacional aumenta a motivação para o desempenho público, especialmente ao satisfazer a necessidade coletiva de relacionamento, fortalecendo o apoio e os vínculos entre colaboradores.
11	Heidi Hesselberg Lauritzen, Caroline Howard Grøn e Anne Mette Kjeldsen (2022)	Explorar a importância relativa da liderança formal e vertical, especificamente da liderança transformacional, e das relações horizontais, ou seja, as relações internas da equipe, para diferentes resultados dos funcionários e satisfação do usuário.	As relações internas da equipe se conectam mais diretamente a certas medidas de resultado, enquanto outras dependem mais da liderança vertical. A liderança transformacional afeta esses resultados por meio da motivação no serviço público, ao contrário das relações internas, que não passam por essa mediação.

12	Jin Kim, Hyejin Kang e Kyungeun Lee (2023)	O estudo investiga como os estilos de liderança transformacional e transacional influenciam o comportamento pró-organizacional antiético (UPB) e analisa como a motivação para o serviço público (PSM), como dimensão da identidade moral, modera essa relação.	A liderança transacional está ligada a comportamentos pró-organizacionais antiéticos, enquanto a transformacional apresenta uma relação em U invertido com esses comportamentos. A motivação para o serviço público modera essa dinâmica, permitindo que os servidores controlem seu comportamento com base na identidade profissional.
13	Louise Ladegaard Bro e Ulrich Thy Jensen (2020)	Investigar a seguinte questão de pesquisa: A liderança transformacional estimula a orientação do usuário?	No curto prazo, professores com gestores treinados em liderança transformacional apresentaram maior orientação ao usuário, mas esse efeito desapareceu após 15 meses. Em áreas com pouco contato direto com o público, como a administração tributária, não houve impacto, mostrando que o efeito depende do contexto.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4.2 O que se sabe sobre os efeitos da liderança transformacional sobre a motivação e desempenho dos burocratas de nível de rua?

Para Ballart e Ripoll (2024), os burocratas de nível de rua são aqueles que atuam na linha de frente do serviço público, ocupando os cargos mais baixos da estrutura organizacional, e têm como desafio conciliar as exigências formais das políticas públicas com as demandas específicas e complexas dos usuários no atendimento cotidiano. Diante disso, a atuação dos supervisores é determinante para garantir a coerência das atitudes dos burocratas de nível de rua, contribuindo diretamente para a legitimidade dos processos burocráticos, para isso, torna-se essencial que os supervisores adotem posturas alinhadas aos objetivos organizacionais e desenvolvam competências de liderança de apoio, capazes de prevenir atitudes negativas em relação aos clientes (Keulemans; Groeneveld, 2020).

A liderança transformacional interfere diretamente no ambiente de trabalho, com efeitos sobre a motivação dos funcionários (Ballart; Ripoll, 2024). Nesse sentido, líderes transformacionais estimulam as pessoas a tomar decisões mais conscientes e autônomas, constroem relações de confiança e ampliam as oportunidades (Ahmad; Ngah; Mohamed, 2024). Com efeito, a liderança transformacional pode contribuir para a superação de comportamentos egoístas e visões limitadas de tarefas nas organizações (Ancarani *et al.*, 2021). Ao mesmo tempo também, ao incentivar a autonomia e assegurar um ambiente de segurança psicológica, ela contribui para que equipes descentralizadas sintam-se apoiadas e confiantes na tomada de decisões (Yin, 2025).

Ampliando essa discussão, os autores Ballart e Ripoll (2024) apontam que líderes no setor público podem favorecer que os servidores adotem os valores e comportamentos organizacionais quando utilizam práticas de liderança transformacional, que consideram as necessidades de autonomia, competência e relacionamento. Líderes transformacionais são capazes de apresentar visões atrativas sobre mudanças aos seus subordinados, incentivando-os a adotar modelos inovadores (Ancarani *et al.*, 2021).

4.3 Por que as pessoas deveriam saber sobre os efeitos da liderança transformacional sobre a motivação e desempenho dos burocratas de nível de rua?

Compreender os efeitos da liderança transformacional sobre a motivação revela-se importante, como demonstram os estudos. Lagowska, Sobral e Tavares (2022) identificaram que a liderança transformacional fortalece a relação direta entre liderança compartilhada e empoderamento da equipe. Zhang *et al.* (2022) mostraram que esse tipo de liderança amplia a capacidade de decisão profissional ao fortalecer a aprendizagem organizacional entre burocratas de linha de frente. Keulemans e Groeneveld (2020), por sua vez, destacam que os supervisores de linha de frente atuam como modelos atitudinais, e destacam que comportamentos de apoio são cruciais para manter atitudes positivas em relação aos clientes.

Bao, Zhang e Yang (2025) verificaram que a liderança transformacional está relacionada aos resultados nos níveis individual (motivação, atitudes e comportamentos) e organizacional (desempenho e inovação), e relacionada à liderança transacional e à troca líder-membro. Yin (2025), por sua vez, argumenta que a autonomia institucional e colaboração intersetorial associam-se positivamente à flexibilidade e descentralização do sistema de governança. Kim e Oh (2023) mostraram que a combinação simultânea de altos níveis de liderança transformacional e transacional tem um efeito positivo no comprometimento organizacional dos funcionários públicos sul-coreanos. Já Ancarani *et al.* (2021) ressaltam que a liderança transformacional está positivamente ligada ao engajamento no trabalho, direta e indiretamente.

Ahmad, Ngaha e Mohamed (2024) mostram que a influência idealizada e a motivação inspiradora foram positivas e associadas ao desenvolvimento de carreira, enquanto a estimulação intelectual e a influência individual tiveram uma relação negativa insignificante. Em conclusão, o estudo melhora a estrutura existente no que diz respeito à compreensão de como os líderes transformacionais podem facilitar o desenvolvimento de carreira e a preparação de liderança (Ahmad; Ngaha; Mohamed, 2024).

Ballart e Ripoll (2024) apontam que líderes transformacionais que projetam suas organizações para promover o apoio mútuo e encorajar sentimentos de relacionamento entre seus funcionários podem contribuir para aumentar a motivação para o serviço público. Kim, Kang e Lee (2023) destacam a importância de equilibrar estilos de liderança transformacional e transacional conforme as demandas contextuais. Bro e Jensen (2020), por fim, exploram como a liderança transformacional estimula o uso de evidências no processo decisório, contribuindo para políticas públicas mais informadas e eficazes.

4.4 Onde e como foram realizadas as pesquisas?

As pesquisas foram conduzidas em diversos países, refletindo a variedade de contextos administrativos e a diversidade metodológica do campo. No Brasil, foi

identificado o estudo de Lagowska, Sobral e Tavares (2022). Os trabalhos de Yin (2025) e Zhang *et al.* (2022) foram realizados na China. Nos Países Baixos e na Bélgica, há a contribuição de Keulemans e Groeneveld (2020). Nas Maldivas, Sudha, Azam e Tham (2023) conduziram uma pesquisa. Bao, Zhang e Yang (2025) reuniram estudos provenientes de diferentes países e regiões, não se restringindo a um único contexto nacional. Na Coreia do Sul, foram observados os estudos de Kim e Oh (2023), e de Kim, Kang e Lee (2023). Na Itália, foi registrado o trabalho de Ancarani *et al.* (2021). Na Espanha, especificamente em Barcelona e na Catalunha, foi identificado o estudo de Ballart e Ripoll (2024). Na Malásia, consta a pesquisa de Ahmad, Ngah e Mohamed (2024). E na Dinamarca, os estudos de Lauritzen, Grøn e Kjeldsen (2022), e de Bro e Jensen (2020).

Percebeu-se que os estudos foram realizados utilizando-se diversas abordagens metodológicas. Observou-se a predominância de pesquisas com abordagem quantitativa, representando cerca de 85% da amostra (11 dos 13 estudos), enquanto os estudos experimentais e meta-analíticos corresponderam aproximadamente 7,7% cada (1 estudo para cada tipo). A coleta de dados foi realizada majoritariamente por meio de surveys estruturados, presentes em 10 estudos (77%), com destaque para a aplicação online, utilizada em 6 pesquisas (46%), seguida da aplicação presencial em 3 estudos (23%). Em um estudo (8%) a coleta combinou ambos os modos, online e presencial. O uso de dados secundários esteve presente em 6 estudos (46%), frequentemente associado a análises estatísticas multivariadas, modelagem de equações estruturais e regressões multinível. Instrumentos padronizados e escalas pré-validadas foram amplamente utilizados, garantindo a confiabilidade e validade das variáveis mensuradas, especialmente liderança transformacional, motivação e inovação. Complementarmente, um estudo recorreu a entrevistas presenciais para coleta de dados qualitativos em conjunto com survey, reforçando a robustez das informações. As análises estatísticas tradicionais, como regressões e correlações, foram adotadas em 9 estudos (69%), enquanto modelagens mais avançadas, como modelagem de equações estruturais, incluindo o uso de SmartPLS, e regressões multinível, foram aplicadas em 6 pesquisas (46%). Ademais, um estudo aplicou técnicas de bootstrapping para testar efeitos mediadores em seu modelo.

No tocante aos veículos de publicação, observou-se que os artigos foram publicados em 10 periódicos diferentes, sendo que um deles aparece duplicado e outro triplicado. Nesse contexto, a Public Management Review destaca-se com três publicações: Zhang *et al.* (2022); Ancarani *et al.* (2021); e Kim, Kang e Lee (2023). No International Journal of Public Administration constam duas publicações: os estudos de Ahmad, Ngaha e Mohamed (2024) e Ballart e Ripoll (2024). As demais pesquisas encontram-se publicados nos seguintes periódicos: Public Administration Review, o artigo de Lagowska, Sobral e Tavares (2022). Na Acta Psychologica, o artigo de Yin (2025). No Journal of Public Administration Research and Theory, o estudo de Keulemans e Groeneveld (2020). No The American Review of Public Administration, o estudo de Bao, Zhang e Yang (2025). No International Journal of Public Sector Management, o trabalho de Sudha, Azam e Tham (2023). No Journal of Policy Studies, o estudo de Kim e Oh (2023). No Public Administration, o estudo de Bro e Jensen (2020). E no Review of Public Personnel Administration, o estudo de Lauritzen, Grøn e Kjeldsen (2022).

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo objetivou sistematizar a produção empírica recente que aborda os efeitos da liderança transformacional sobre a motivação dos burocratas de nível de rua na Administração Pública. Os resultados mostram que esse tipo de liderança tem impacto positivo tanto no engajamento, na motivação e no senso de propósito dos servidores, quanto no desempenho e na capacidade de inovação das organizações. Também ficou claro que o contexto institucional e cultural, assim como a interação com outros estilos de liderança, influencia a força e o alcance desses efeitos.

Do ponto de vista teórico, o trabalho reforça a ideia de que a liderança transformacional vai além de garantir o cumprimento de tarefas: ela tem o potencial de transformar atitudes e fortalecer o compromisso com o serviço público. Para a prática, fica evidente a importância de formar líderes que saibam equilibrar inspiração, estímulo intelectual e atenção às necessidades individuais, criando ambientes onde os servidores de linha de frente possam atuar com mais autonomia, responsabilidade e alinhamento aos valores coletivos.

Como sugestão para estudos futuros, seria interessante aprofundar a investigação qualitativa, explorando mais de perto o cotidiano desses profissionais e como percebem a liderança transformacional nos seus contextos específicos. O que pode ajudar a captar nuances que muitas vezes passam despercebidas em estudos de larga escala e contribuir tanto para o avanço das discussões acadêmicas quanto para o desenho de políticas e práticas que valorizem quem está na ponta, garantindo que as políticas públicas realmente cheguem à população da melhor forma possível.

Referências Bibliográficas

AHMAD, R.; NGAH, A. H.; MOHAMED, A. M. Examining the linkage between transformational leadership styles and succession planning programs in Malaysian public universities. **International Journal of Public Administration**, v. 47, n. 3, p. 172–185, 2024.

ANCARANI, A.; ARCIDIACONO, F.; DI MAURO, C.; GIAMMANCO, M. D. Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. **Public management review**, v. 23, n. 8, p. 1234–1263, 2021.

BALLART, X.; RIPOLL, G. Transformational leadership, basic needs satisfaction and public service motivation: Evidence from social workers in Catalonia. **International journal of public administration**, v. 47, n. 12, p. 820–830, 2024.

BAO, Y.; ZHANG, Z.; YANG, C. A meta-analytic review of transformational leadership research in public administration. **The American Review of Public Administration**, v. 55, n. 2, p. 154–174, 2025.

BRO, L. L.; JENSEN, U. T. Does transformational leadership stimulate user orientation? Evidence from a field experiment. **Public administration**, v. 98, n. 1, p. 177–193, 2020.

JESSEN, U. T.; ANDERSEN, L. B.; BRO, L. L.; BØLLINGTOFT, A.; ERIKSEN, T. L. M.; HOLTEN, A.-L.; JACOBSEN, C. B.; LADENBURG, J.; NIELSEN, P. A.; SALOMONSEN, H. H.; WESTERGÅRD-NIELSEN, N.; WÜRTZ, A. Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. **Administration & society**, v. 51, n. 1, p. 3–33, 2019.

KEULEMANS, S.; GROENEVELD, S. Supervisory leadership at the frontlines: Street-level discretion, supervisor influence, and street-level bureaucrats' attitude towards clients. **Journal of public administration research and theory: J-PART**, v. 30, n. 2, p. 307–323, 2020.

KIM, J.; KANG, H.; LEE, K. Transformational-transactional leadership and unethical pro-organizational behavior in the public sector: does public service motivation make a difference? **Public management review**, v. 25, n. 2, p. 429–458, 2023.

KIM, T.; OH, M. Unveiling the impact of leadership interplay on organizational commitment. **Journal of Policy Studies**, v. 38, n. 4, p. 9–21, 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, 2022.

LAURITZEN, H. H.; GRØN, C. H.; KJELDSEN, A. M. Leadership matters, but so do co-workers: A study of the relative importance of transformational leadership and team relations for employee outcomes and user satisfaction. **Review of public personnel administration**, v. 42, n. 4, p. 614–640, 2022.

LIPSKY, Michael. *Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos*. Tradução de Arthur Eduardo Moura da Cunha. Edição expandida do 30º aniversário. Brasília: Enap, 2019.

PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; HULLAND, J. Review articles: purpose, process, and structure. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 1, p. 1-5, 2 out. 2017.

ROSADO-SERRANO, A.; PAUL, J.; DIKOVA, D. International franchising: a literature review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 85, n. September 2017, p.238-257, 2018.

SUDHA, A.; AZAM, S. M. F.; THAM, J. Transformational leadership and job performance of Maldives Civil Service employees, mediated by organisational commitment. **International journal of public sector management**, v. 36, n. 3, p. 271–287, 2023.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? **Journal of public administration research and theory: J-PART**, v. 20, n. 1, p. 75–89, 2010.

YIN, L. Leadership, institutional autonomy, and cross-sector collaboration: Catalysts for change in a survey of China's public sector employees. **Acta psychologica**, v. 255, n. 104916, p. 104916, 2025.

ZHANG, H.; YANG, L.; WALKER, R.; WANG, Y. How to influence the professional discretion of street-level bureaucrats: transformational leadership, organizational

learning, and professionalization strategies in the delivery of social assistance. **Public management review**, v. 24, n. 2, p. 208–232, 2022.

