

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

PROCESSOS RELACIONAIS E COLETIVOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: ABORDAGENS TEÓRICAS, MECANISMOS RELACIONAIS E LACUNAS DA LITERATURA

Fabiano Henrique da Silva Souza
Advogado. Bacharel em Direito pela PUC/SC. Especialista em Direito Legislativo (IDP). Ocupou os cargos de Procurador Geral Adjunto, Coordenador das Comissões e Diretor Legislativo da ALESC.
http://lattes.cnpq.br/3182623702585626
https://orcid.org/0009-0007-2998-0371
E-mail: fhsso@hotmail.com

Adelcio Machado dos Santos
Doutor em Engenharia, Mídia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento e em Administração. Docente e pesquisador da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP).
http://lattes.cnpq.br/6663595207403860
https://orcid.org/0000-0003-3916-972X
E-mail: adelciomachado@gmail.com

DOI-Geral: http://dx.doi.org/10.47538/RA-2026.V5N4
DOI-individual: http://dx.doi.org/10.47538/ra-2026.V5N4-29

RESUMO: Embora a liderança seja reconhecida como fenômeno social, ainda é pouco sistematizada a forma como diferentes abordagens a caracterizam em organizações públicas intensivas em conhecimento. Este artigo analisa como a literatura científica caracteriza os processos relacionais e coletivos de liderança em organizações públicas intensivas em conhecimento. Realizou-se pesquisa qualitativa e teórico-bibliográfica, mediante revisão integrativa de 16 publicações. A análise comparativa identificou seis famílias analíticas — liderança relacional, compartilhada, coletiva, distribuída, colaborativa e liderança como prática — e oito categorias temáticas que articulam processos relacionais, condicionantes institucionais públicos e conhecimento especializado. A síntese indica que a liderança relacional e coletiva se desenvolve na articulação entre atores interdependentes, estruturas públicas de autoridade e conhecimentos distribuídos: a autoridade formal permanece vinculada à coordenação e à responsabilização, enquanto a especialização, a experiência e o julgamento profissional ampliam as possibilidades de autonomia e influência. Conclui-se que a literatura selecionada converge ao deslocar a análise do líder formal para as relações, mas permanece dispersa quanto à articulação entre processos relacionais e coletivos de liderança, natureza pública das organizações e centralidade do conhecimento especializado.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança relacional. Liderança coletiva. Organizações públicas. Organizações intensivas em conhecimento. Revisão integrativa.



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

RELATIONAL AND COLLECTIVE LEADERSHIP PROCESSES IN KNOWLEDGE-INTENSIVE PUBLIC ORGANIZATIONS: THEORETICAL APPROACHES, MECHANISMS, AND GAPS IN THE LITERATURE

ABSTRACT: Although leadership is recognized as a social phenomenon, how different approaches characterize it in knowledge-intensive public organizations remains insufficiently systematized. This article examines how the scientific literature characterizes relational and collective leadership processes in knowledge-intensive public organizations. A qualitative, theoretical, and bibliographic study was conducted through an integrative review of 16 publications. The comparative analysis identified six analytical families—relational, shared, collective, distributed, and collaborative leadership, as well as leadership-as-practice—and eight thematic categories articulating relational processes, public institutional conditions, and specialized knowledge. The synthesis indicates that relational and collective leadership develops through the interplay among interdependent actors, public authority structures, and distributed knowledge: formal authority remains linked to coordination and accountability, whereas expertise, experience, and professional judgment expand opportunities for autonomy and influence. The article concludes that the selected literature converges in shifting the analysis from the formal leader to relationships, but remains dispersed regarding the articulation among relational and collective leadership processes, the public nature of organizations, and the centrality of specialized knowledge.

KEYWORDS: Relational leadership. Collective leadership. Public organizations. Knowledge-intensive organizations. Integrative literature review.

INTRODUÇÃO

Em sentido geral, a liderança pode ser compreendida como um processo de influência desenvolvido nas interações entre pessoas e orientado à realização de objetivos compartilhados (Northouse, 2019, p. 42-43; Yukl, 1998, p. 175-176). Neste artigo, a liderança interessa especialmente por sua participação na articulação entre conhecimentos, responsabilidades e expectativas diferentes, sem se reduzir à distribuição de tarefas ou ao exercício formal da autoridade.

Durante muito tempo, compreender a liderança significou dirigir a atenção principalmente para o líder. As teorias voltadas aos traços de personalidade, às habilidades, aos comportamentos e aos estilos de atuação contribuíram para explicar quem lidera, como essa pessoa age e em quais condições sua influência pode ser mais efetiva. Embora essas contribuições permaneçam importantes, a concentração exclusiva



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

no indivíduo deixa em segundo plano o modo como a liderança se constitui nas trocas cotidianas entre diferentes participantes.

Toda liderança pressupõe relações sociais; as diferentes perspectivas teóricas sobre liderança, entretanto, não atribuem a essas relações o mesmo lugar na explicação do fenômeno. Nas perspectivas relacionais e construcionistas, as interações, as práticas comunicativas e a construção coletiva de sentidos deixam de constituir apenas o contexto da atuação dos indivíduos e passam a integrar a própria constituição da liderança (Fairhurst; Grant, 2010, p. 173-175; Uhl-Bien, 2011, p. 75-77).

Essa mudança de foco foi acompanhada pelo surgimento de diferentes formulações — liderança relacional, compartilhada, coletiva, distribuída, colaborativa e liderança como prática — que examinam a participação de múltiplos atores na produção da influência e da coordenação, com ênfases distintas nas relações, na ação conjunta, na distribuição da liderança ou nas práticas cotidianas. Neste artigo, consideram-se processos relacionais e coletivos de liderança aqueles em que a influência e a coordenação são tratadas como produzidas nas relações entre múltiplos atores, e não como atributo exclusivo de um líder formal.

Essas questões assumem significado próprio nas organizações públicas. Nelas, a liderança se desenvolve em meio a competências legalmente definidas, mecanismos de controle institucional, interesses diversos e responsabilidades perante a sociedade. Por isso, o setor público não deve ser tratado como um bloco homogêneo, e a análise da liderança nesse contexto deve considerar a diversidade dos objetivos, os graus de formalização, os mecanismos de controle e a incidência da autoridade externa (Rainey; Bozeman, 2000, p. 447, 451-456).

Dentro desse universo, interessam a este estudo as organizações públicas nas quais o conhecimento especializado ocupa posição central no cumprimento das finalidades institucionais. Em parte de suas atividades, o trabalho depende da interpretação de situações, do julgamento profissional e da mobilização de conhecimentos teóricos, técnicos e experienciais diante de problemas que nem sempre admitem respostas padronizadas. A inclusão de uma organização nessa categoria,

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

porém, depende da natureza do trabalho examinado, e não apenas do setor a que ela pertence (Batista, 2012, p. 17-18, 49; Starbuck, 1992, p. 715-718).

A aproximação entre essas perspectivas e o contexto das organizações públicas intensivas em conhecimento revela um campo ainda pouco sistematizado. A leitura exploratória que orientou este estudo sugere que não estão claros a maneira como as abordagens caracterizam a liderança nesse contexto, os mecanismos que privilegiam e o modo como incorporam a natureza pública da organização e a centralidade do conhecimento especializado.

Também permanece necessário distinguir aproximações conceituais de sobreposições apenas terminológicas, sem apagar as particularidades de cada perspectiva. Este artigo se distingue de revisões voltadas a setores específicos ou a papéis de liderança, como as de Haake *et al.* (2023) e Paschoiotto, Cunha e Silva (2024), por tomar como objeto os processos relacionais e coletivos e a forma como diferentes abordagens os caracterizam.

A sistematização dessa produção pode organizar as convergências, as distinções e os limites das abordagens examinadas, e oferecer fundamentos para interpretar processos de influência, cooperação e coordenação em ambientes nos quais a autoridade formal convive com conhecimentos distribuídos. A revisão integrativa é adequada a esse propósito por permitir que contribuições conceituais de diferentes perspectivas sejam comparadas, submetidas à apreciação crítica e reunidas em uma síntese do campo (Botelho; Cunha; Macedo, 2011, p. 127-128; Torraco, 2005, p. 357, 361-363).

Diante dessa problemática, o artigo procura responder à seguinte pergunta: como a literatura científica caracteriza os processos relacionais e coletivos de liderança em organizações públicas intensivas em conhecimento? O objetivo é analisar essa produção, examinando as abordagens teóricas, as unidades de análise, os mecanismos relacionais e coletivos, a participação do contexto público e do conhecimento especializado na explicação do fenômeno e as lacunas identificadas, por meio de revisão integrativa de artigos publicados entre 2000 e 2026 e recuperados nas bases Scopus, Web of Science Core Collection e SciELO.



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e teórico-bibliográfica, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura, com foco na análise de conceitos, argumentos e evidências relacionados aos processos relacionais e coletivos de liderança. O corpus reuniu estudos teóricos, conceituais, de revisão e empíricos, estes últimos incluídos quando seus fundamentos, análises ou resultados ofereciam elementos diretamente pertinentes à pergunta da revisão. Dada a heterogeneidade de desenhos, unidades de análise e formas de evidência, a síntese foi qualitativa e interpretativa, sem agregação estatística de efeitos ou pressuposição de equivalência entre as evidências.

A revisão seguiu as etapas descritas por Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 129-133), com orientação de Torraco (2005, p. 361-363) para aprofundar seu caráter crítico e integrador. As buscas foram realizadas na Scopus, na Web of Science Core Collection e na SciELO. A estratégia foi organizada em dois blocos conceituais: o primeiro reuniu expressões associadas aos processos relacionais e coletivos de liderança; o segundo abrangeu termos referentes às organizações, aos serviços e ao setor público.

Os sinônimos de cada bloco foram combinados pelo operador OR, e os blocos, pelo operador AND, com sintaxe adaptada a cada base (Quadro 1). O primeiro bloco incluiu descritores como *relational leadership, shared leadership, distributed leadership* e *collaborative leadership*; o segundo, termos como *public sector* e *public administration*, com equivalentes em português e espanhol na SciELO. As estratégias completas estão disponíveis mediante solicitação ao autor. O ano de 2000 foi adotado como marco inicial por corresponder ao período em que ganharam visibilidade abordagens que tomam as relações e os processos sociais como ponto de partida para compreender a liderança (Uhl-Bien, 2011).

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Quadro 1: Estratégias de busca utilizadas

Base	Campo pesquisado	Estratégia	Data	Registros
Scopus	Título, resumo e palavras-chave	Blocos 1 e 2 (inglês)	20/07/2026	176
Web of Science Core Collection	Tópico	Blocos 1 e 2 (inglês)	20/07/2026	185
SciELO	Todos os índices	Blocos 1 e 2 (pt, en, es)	20/07/2026	76

Fonte: Elaboração do autor (2026).

A intensidade em conhecimento não foi incluída como bloco obrigatório da estratégia, para evitar a exclusão de estudos que abordassem essa característica sem nomeá-la. Na triagem e na leitura integral, foi reconhecida quando o conhecimento especializado ocupava posição central nas atividades examinadas, evidenciada por especialização profissional, julgamento e discricionariedade, interpretação de situações complexas, tarefas pouco padronizáveis, criação ou compartilhamento de conhecimentos e integração de saberes distribuídos, considerados em conjunto.

Quadro 2: Critérios de inclusão e exclusão

Critério	Inclusão	Exclusão
Tipo de publicação	Artigo teórico, conceitual, de revisão, empírico ou teórico-empírico	Editorial, resenha, carta, resumo de evento, tese, dissertação, livro ou capítulo
Período	Publicação entre 1º de janeiro de 2000 e 20 de julho de 2026	Publicação anterior a 2000
Idioma	Português, inglês ou espanhol	Outros idiomas
Liderança	Liderança tratada como produzida nas relações entre múltiplos atores, segundo perspectiva relacional, compartilhada, coletiva, distribuída, colaborativa ou orientada pelas práticas.	Estudo centrado exclusivamente em traços, estilos, competências ou comportamentos individuais, sem análise de processos relacionais, coletivos ou constituídos nas práticas
Contexto público	Organização, serviço, unidade, equipe, rede, sistema, parceria ou arranjo híbrido diretamente vinculado à ação pública, à prestação de serviços públicos, à execução de políticas públicas ou a mecanismos públicos de autoridade e responsabilização	Contexto exclusivamente privado ou do terceiro setor, sem vinculação identificável com organizações, serviços, políticas ou finalidades públicas
Intensidade em conhecimento	Conhecimento especializado central às atividades examinadas, reconhecido por elementos como especialização profissional, julgamento ou discricionariedade, interpretação de situações complexas, tarefas	Conhecimento ausente, incidental ou sem relevância para a realização das atividades analisadas

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

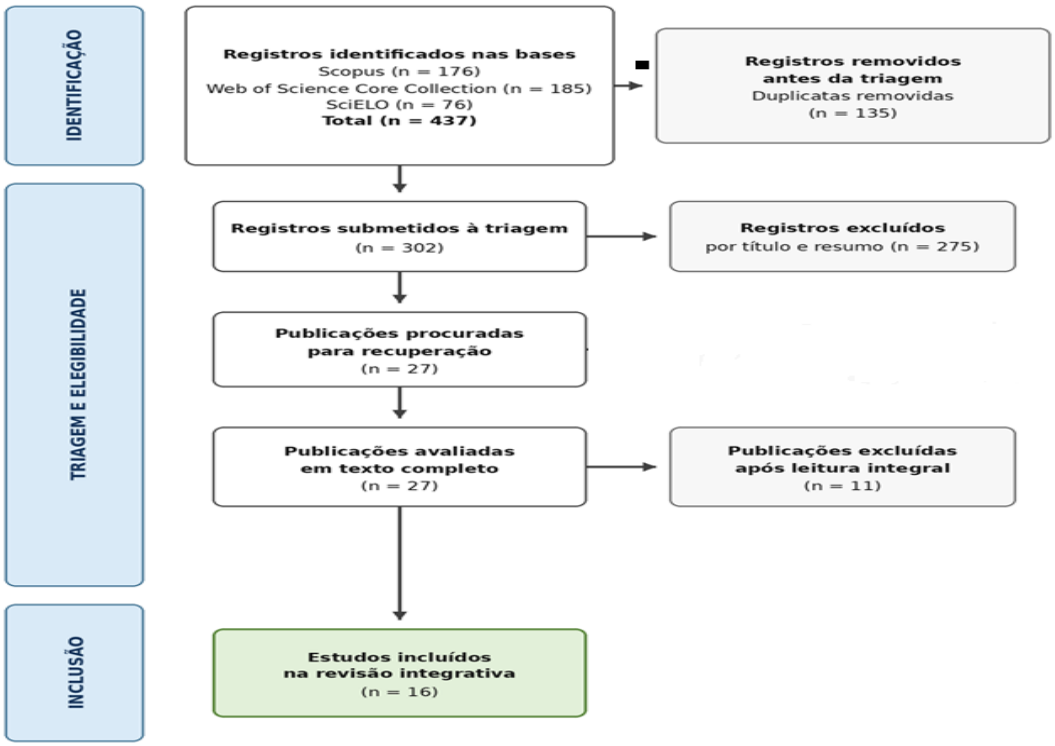
Critério	Inclusão	Exclusão
	pouco padronizáveis, aprendizagem, criação, compartilhamento ou integração de conhecimentos	
Contribuição teórica, conceitual ou analítica	Desenvolvimento, comparação, revisão, aplicação ou exame empírico de conceitos, relações, práticas ou mecanismos pertinentes à pergunta da revisão	Menção superficial à liderança relacional ou coletiva, emprego meramente instrumental do conceito ou resultados sem contribuição para a análise da pergunta
Pertinência	Presença de elementos que permitissem examinar, de forma articulada, os processos relacionais ou coletivos de liderança, o contexto público e a centralidade do conhecimento especializado, ainda que esta última dimensão não fosse expressamente nomeada pelos autores	Ausência de elementos suficientes para analisar os processos relacionais ou coletivos de liderança em contexto público ou impossibilidade de reconhecer a relevância do conhecimento especializado nas atividades examinadas
Disponibilidade	Texto completo obtido por acesso aberto, assinatura institucional, Portal de Periódicos da CAPES/UFSC ou outro meio legítimo	Texto completo não obtido após tentativas razoáveis

Fonte: Elaboração do autor (2026).

Os registros recuperados nas três bases foram exportados e reunidos na plataforma Rayyan, utilizada para organizar a seleção e identificar registros duplicados. Após a remoção das duplicatas, procedeu-se à triagem de títulos e resumos e à leitura integral dos textos potencialmente elegíveis, com registro da razão principal de cada exclusão. O fluxo foi apresentado segundo a diretriz de relato PRISMA 2020 (Page et al., 2021b), com apoio de Page et al. (2021a) para documentar e comunicar o processo de seleção, e não como método de revisão, instrumento de avaliação crítica ou procedimento de análise temática.

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Figura 1: Fluxograma de identificação, triagem e inclusão dos estudos



Fonte: Elaboração do autor (2026), com base em Page *et al.* (2021a, 2021b).

Após a leitura integral, 11 publicações foram excluídas por não atenderem ao critério de pertinência estabelecido no Quadro 2.

Cada publicação incluída foi submetida a uma apreciação crítica orientada pela pergunta da revisão, que examinou a clareza conceitual, a coerência argumentativa e a forma como o estudo caracterizou os processos relacionais ou coletivos de liderança, o contexto público e o conhecimento especializado. Essa apreciação visou ponderar a contribuição de cada publicação para a síntese, sem corresponder a uma avaliação formal da qualidade metodológica ou do risco de viés, e não gerou pontuação nem exclusões.

As informações foram organizadas em uma matriz de síntese estruturada a partir da pergunta e das três dimensões da revisão, com registro de dados bibliográficos, natureza do artigo, abordagem teórica, unidade de análise, mecanismos relacionais ou coletivos apresentados, características do contexto público e elementos da centralidade

do conhecimento especializado (Botelho; Cunha; Macedo, 2011, p. 131). As categorias combinaram a orientação pelas três dimensões com temas emergentes do corpus: os conteúdos da matriz foram comparados transversalmente, reunidos em agrupamentos provisórios e revistos mediante retorno aos textos completos, resultando nas oito categorias temáticas. A relevância de um tema não foi definida apenas por sua frequência. A triagem e a extração foram realizadas pelo pesquisador. A matriz completa está disponível mediante solicitação ao autor.

Para fins de comparação, as denominações encontradas foram organizadas em seis famílias analíticas — relacional, compartilhada, coletiva, distribuída, colaborativa e liderança como prática — sem pressupor equivalência entre elas nem enquadrar rigidamente cada publicação em uma única família. Formulações específicas (liderança descentrada, distribuída de sistemas, papéis de liderança na inovação colaborativa e perspectiva relacional social-construcionista da liderança responsável) foram aproximadas da família mais próxima. Na caracterização quantitativa do item 3.1, cada publicação foi contabilizada segundo a abordagem central em sua fundamentação, e as abordagens secundárias foram examinadas na síntese qualitativa, sem contagem adicional.

RESULTADOS

CARACTERIZAÇÃO DA LITERATURA SELECIONADA

O *corpus* final totalizou 16 publicações, concentradas entre 2020 e 2026. Embora a busca retroagisse a 2000, nenhum dos estudos selecionados é anterior a 2020, e 12 artigos (75%) foram publicados entre 2023 e 2026, o que sugere um campo de investigação em consolidação recente.

Quanto à natureza das publicações, foram identificados 12 estudos empíricos (75%), duas revisões de literatura (12,5%) e dois artigos de natureza conceitual ou voltados à sistematização de práticas (12,5%). Os 16 estudos incluídos estão assinalados com asterisco na lista de referências. Entre os 12 estudos empíricos, seis adotaram



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

procedimentos predominantemente qualitativos, cinco quantitativos e um, o de Xing, Luo e Feng (2026), métodos mistos sequenciais.

Os estudos distribuem-se em contextos geograficamente diversos, ainda que de forma desigual: sete situam-se na Europa (Reino Unido, Suíça, Suécia, Dinamarca e Portugal), quatro na Ásia (Indonésia, Paquistão e China), dois na África e dois no Brasil. Uma das revisões analisou a produção internacional sobre inovação colaborativa no setor público, sem vínculo com um único país.

A educação e a saúde foram os campos mais presentes: sete publicações examinaram a educação, exclusivamente ou entre os setores revisados (43,75%), e cinco, a saúde e o cuidado (31,25%); um artigo, por revisar conjuntamente educação e cuidado na Suécia, pertence aos dois grupos, e os percentuais não devem ser somados. As demais abordaram o Parlamento, ministérios, governança regional, inovação colaborativa e uma parceria interorganizacional.

Quanto às abordagens, considerando a que ocupava posição central em cada publicação, a liderança distribuída foi a mais frequente (cinco estudos, além do uso complementar no artigo sobre liderança de sistemas), seguida da liderança compartilhada (quatro publicações, em alguns casos articulada à liderança transformacional, à delegação política ou ao compartilhamento do conhecimento). Os demais estudos associaram-se, em sua fundamentação central, às famílias relacional (Ntakumba; De Jongh, 2023; Xing; Luo; Feng, 2026), colaborativa (Moore; Elliott; Hesselgreaves, 2023; Paschoiotto; Cunha; Silva, 2024), coletiva (Haake *et al.*, 2023) e liderança como prática (Bennister, 2021), além do artigo sobre liderança de sistemas (Gilson *et al.*, 2026).

Os artigos adotaram, por fim, diferentes unidades de análise: percepções individuais de docentes ou trabalhadores, respostas agregadas em equipes, escolas ou departamentos, relações diádicas e práticas coletivas, redes interorganizacionais e sistemas públicos, além da própria produção científica nas revisões.



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

CATEGORIAS TEMÁTICAS DA REVISÃO

A análise comparativa culminou na consolidação de oito categorias temáticas, apresentadas a seguir.

As categorias não são mutuamente excludentes: um mesmo estudo foi incluído em mais de uma categoria somente quando apresentava achados analiticamente distintos, sem que a repetição fosse considerada evidência independente.

A primeira categoria temática corresponde à distribuição de tarefas, papéis e influência. Em um hospital público dinamarquês, Jakobsen, Kjeldsen e Pallesen (2023, p. 500-503) definiram a liderança distribuída como o compartilhamento de tarefas entre gestores e trabalhadores, distinguindo a distribuição planejada daquela que emerge espontaneamente das atividades organizacionais.

Nas iniciativas dinamarquesas de melhoria da qualidade em saúde, Carstensen, Kjeldsen e Nielsen (2024, p. 46, 51-55) identificaram práticas negociadas e emergentes de definição de objetivos, papéis e alcance do trabalho. Nas escolas semigovernamentais paquistanesas, a distribuição relacionou-se à participação docente, à experimentação e à responsabilidade compartilhada, com maior consistência quando as hierarquias eram atenuadas por confiança e segurança psicológica (Javed; Reba; Saleem, 2026, p. 930-932, 941-945).

A segunda categoria temática reúne influência recíproca, participação nas decisões e compartilhamento de responsabilidades. Em escolas públicas do município do Rio de Janeiro, Carvalho, Sobral e Mansur (2020, p. 527-530) trataram a liderança compartilhada como processo em que duas ou mais pessoas lideram e se influenciam mutuamente, e Lagowska, Sobral e Tavares (2022, p. 1042-1044), como propriedade da equipe, caracterizada por influência mútua, decisões coletivas e divisão de responsabilidades. Nos departamentos ministeriais portugueses, Silveira (2024, p. 5-8) identificou comunicação contínua, busca de consenso e compartilhamento da liderança, embora inseridos em uma estrutura formal de delegação e responsabilização.

A terceira categoria temática compreende o diálogo e a construção coletiva de sentidos, em que a liderança foi compreendida como processo produzido nas próprias



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

relações. Ntakumba e De Jongh (2023, p. 5-7) examinaram a parceria africana Twende Mbele a partir de uma perspectiva relacional social-construcionista e identificaram a prática denominada *identifying*, constituída por dimensões ligadas às identidades de contexto, gênero, governo, linguagem e agentes mobilizadores (*champions*). No Parlamento do Reino Unido, Bennister (2021, p. 265-270, 274-276) mostrou que a liderança se manifestava em práticas cotidianas, rituais, conversações e relações formais e informais, o que evidenciou diferentes centros e práticas de liderança.

Na governança colaborativa regional chinesa, Xing, Luo e Feng (2026, p. 8-12) identificaram quatro comportamentos relacionais - iniciativa, reconciliação, catálise relacional e ligação -, associados à mobilização de legitimidade e recursos, à administração de conflitos, à integração dos elementos necessários à ação coletiva e à manutenção dos vínculos. A análise comparativa sugere que a presença de diversos atores, isoladamente, não caracteriza a liderança como relacional; o elemento distintivo está nas relações pelas quais eles interpretam situações, negociam interesses e constroem alguma orientação comum.

A quarta categoria temática diz respeito à coordenação e à integração de conhecimentos. Na experiência dinamarquesa de melhoria da qualidade em saúde, as atividades atravessavam profissões, equipes e níveis organizacionais, exigindo articulação entre conhecimentos clínicos e administrativos (Carstensen; Kjeldsen; Nielsen, 2024, p. 47-48, 51-56).

No Sistema Distrital de Saúde sul-africano, Gilson *et al.* (2026, p. 1-3) sustentaram que necessidades complexas de saúde exigem ação coletiva, mobilização das capacidades dos integrantes e ambientes contínuos de aprendizagem, e não apenas autoridade gerencial baseada em comando e controle. Em instituições públicas de ensino superior do Paquistão, o compartilhamento do conhecimento mediou a relação entre liderança compartilhada e engajamento no trabalho (Jabbar; Abdullah; Islam, 2025, p. 1, 13-14).

A quinta categoria temática corresponde à coexistência entre autoridade formal e liderança coletiva. Nas ações dinamarquesas de melhoria da qualidade em saúde,

embora houvesse distribuição de atividades, os coordenadores locais permaneceram referências relevantes e o apoio da gestão foi considerado necessário (Carstensen; Kjeldsen; Nielsen, 2024, p. 54-57). Nas escolas do município do Rio de Janeiro, a liderança transformacional vertical do diretor moderou positivamente a associação entre liderança compartilhada e autonomia da equipe, evidenciando a complementaridade entre formas horizontais e verticais (Lagowska; Sobral; Tavares, 2022, p. 1049-1052).

Em Portugal, a autonomia substantiva dos secretários de Estado coexistiu com a autoridade jurídica e política dos ministros e com a cadeia democrática de delegação e responsabilização (Silveira, 2024, p. 5-8). Na Suíça, oficinas participativas e autonomia docente conviveram com relações difusas de poder, resistência e diferenças de posição entre direção e professores (Hangartner; Svaton, 2022, p. 259-263, 267-273).

A sexta categoria temática reúne os condicionantes institucionais próprios do contexto público. Na revisão da produção sueca, Haake *et al.* (2023, p. 64-66, 73-74) observaram que as organizações de educação e cuidado estavam submetidas à governança política, a legislações próprias, a interesses concorrentes e a exigências simultâneas de qualidade e eficiência. No Parlamento britânico, as práticas de liderança ocorreram em uma instituição marcada por normas, rituais, partidos e diferentes posições de autoridade política e burocrática (Bennister, 2021, p. 265-270).

Na revisão integrativa sobre inovação colaborativa no setor público, os obstáculos identificados incluíram controle centralizado, burocracia, inércia institucional, decisões orientadas por regras e aversão ao risco (Paschoiotto; Cunha; Silva, 2024, p. 10-14). Nos sistemas de cuidado integrado ingleses, a fragmentação institucional, a regulação e as pressões financeiras influenciaram as possibilidades de colaboração entre serviços de saúde, governos locais e assistência social (Moore; Elliott; Hesselgreaves, 2023, p. 359-365).

A sétima categoria temática corresponde à interdependência e à atuação entre fronteiras organizacionais, profissionais e governamentais. Nos sistemas de cuidados ingleses, a liderança colaborativa conectou os níveis macro, meso e micro (Moore; Elliott; Hesselgreaves, 2023, p. 358-365); na parceria Twende Mbele, as práticas

REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

relacionais ligaram governos, agências e uma universidade com identidades institucionais, nacionais, linguísticas e profissionais distintas (Ntakumba; De Jongh, 2023, p. 4-7); e na governança regional chinesa, a colaboração em redes horizontais dependeu da capacidade de atravessar fronteiras administrativas, mobilizar recursos, administrar conflitos e preservar vínculos (Xing; Luo; Feng, 2026, p. 2-3, 7-12).

A oitava categoria temática refere-se ao conhecimento especializado como fonte de autonomia, influência e coordenação, cuja centralidade não foi formulada da mesma maneira em todos os artigos. Jakobsen, Kjeldsen e Pallesen (2023, p. 502-504) caracterizaram os serviços públicos complexos como atividades que exigem conhecimento teórico especializado, discricionariedade profissional e coordenação e que dificilmente podem ser integralmente padronizadas. No ensino superior indonésio, Wibowo et al. (2024, p. 250-251, 253, 262-263) relacionaram a liderança distribuída à atribuição de autoridade decisória a participantes portadores da expertise pertinente e identificaram associação positiva com o desempenho criativo dos docentes.

Nem todos os artigos empregaram expressamente o conceito de organização intensiva em conhecimento; nos demais, a centralidade do conhecimento foi reconhecida a partir das atividades descritas, o que constitui inferência integrativa da revisão e não atribuição uniforme, aos autores do corpus.

SÍNTESE INTEGRATIVA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A comparação transversal das oito categorias temáticas permite identificar um padrão integrador: nos estudos examinados, os processos relacionais e coletivos de liderança aparecem associados a situações em que a ação pública dependia da articulação de atores interdependentes. Nos contextos examinados, essa condição esteve associada à distribuição de tarefas e influência, à negociação de objetivos e interesses, à construção compartilhada de interpretações e à coordenação entre profissões, organizações ou níveis de governança, sobretudo diante de atividades e problemas complexos (Carstensen; Kjeldsen; Nielsen, 2024; Moore; Elliott; Hesselgreaves, 2023; Xing; Luo; Feng, 2026; Gilson *et al.*, 2026).



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Esse padrão converge com a concepção de Uhl-Bien (2011, p. 77) da liderança relacional como processo de influência social pelo qual a coordenação emergente e a mudança são construídas nas dinâmicas relacionais, sem se restringirem às posições hierárquicas, e aproxima-se da perspectiva social-construcionista sistematizada por Fairhurst e Grant (2010, p. 173-175), que desloca a atenção do indivíduo isolado para os processos sociais e comunicativos pelos quais os significados são negociados, estabilizados e contestados. A articulação dos três eixos ajuda, assim, a explicar as condições sob as quais esses processos se tornam necessários, possíveis ou limitados.

No corpus, o conhecimento especializado desempenhou duas funções: constituiu conteúdo a ser compartilhado e participou da distribuição da autonomia e da influência entre os atores, ampliando as possibilidades de participação na definição dos problemas, na formulação das respostas e na coordenação do trabalho mesmo quando os profissionais não ocupavam a posição hierárquica superior (Jakobsen; Kjeldsen; Pallesen, 2023; Bennister, 2021; Javed; Reba; Saleem, 2026; Wibowo et al., 2024). Os estudos sugerem que a influência dependia, em parte, do reconhecimento da pertinência dos conhecimentos para a atividade coletiva, para além da autoridade atribuída pelo cargo.

Essa interpretação encontra apoio em Starbuck (1992, p. 715-717), para quem a intensidade em conhecimento pressupõe que a expertise relevante tenha maior importância do que outros insumos organizacionais, e em Batista (2012, p. 49, 62), segundo o qual, no âmbito público, a mobilização do conhecimento envolve identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. Uhl-Bien (2011, p. 76-77) permite reconhecer o conhecimento como recurso associado à especialização e à experiência dos participantes e como construção socialmente distribuída pelo diálogo, pela aprendizagem e pela produção coletiva de sentidos.

A autoridade formal permaneceu relevante nos contextos de ampliação da participação dos profissionais: as posições hierárquicas continuaram associadas à definição de objetivos, à alocação de recursos, ao apoio institucional e à prestação de contas e conviveram com formas horizontais ou emergentes de influência.



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Esses resultados reforçam a necessidade de distinguir liderança e autoridade. Heifetz (1994, p. 49–50) atribui à autoridade funções sociais indispensáveis e recursos de coordenação, reconhecendo as restrições que ela pode impor ao exercício da liderança; Yukl (1998, p. 179–180) diferencia o poder decorrente da posição, associado à autoridade formal e ao controle sobre recursos e informações, do poder pessoal relacionado à expertise e às relações com os participantes; e Uhl-Bien (2011, p. 77, 86) concebe a liderança como processo produzido nas dinâmicas relacionais da organização.

Os resultados permitem, assim, uma leitura integrada em três dimensões: (a) as relações sociais, espaço em que se produzem influência, negociação, coordenação e construção de sentidos (categorias 1, 2, 3 e 7); (b) a autoridade institucional, que define responsabilidades, recursos e limites à participação (categorias 5 e 6); e (c) os conhecimentos distribuídos, que fornecem saberes e capacidades interpretativas e participam da distribuição da influência (categorias 4 e 8). A articulação entre elas é o resultado integrador desta revisão, produto da comparação transversal, e não uma conclusão formulada de maneira uniforme pelos autores do corpus.

O cotejo entre as abordagens revelou convergência no deslocamento da liderança para além da atuação de um indivíduo isolado e diferenças quanto ao lugar atribuído às relações, às unidades de análise e aos mecanismos de produção da influência e da coordenação.

A liderança relacional concentrou-se nas relações, no diálogo e na construção de sentidos (Ntakumba; De Jongh, 2023; Xing; Luo; Feng, 2026); a compartilhada, na influência recíproca, nas decisões coletivas e na divisão de responsabilidades em equipes (Carvalho; Sobral; Mansur, 2020; Lagowska; Sobral; Tavares, 2022; Silveira, 2024; Jabbar; Abdullah; Islam, 2025); e a coletiva, reunida nesta revisão como família analítica, na produção social da liderança em grupos ou coletivos, ênfase que, em Haake *et al.* (2023, p. 73-74), apareceu nos estudos sobre liderança compartilhada, e não como uma abordagem autônoma inequivocamente delimitada pelos autores.

A liderança distribuída dirigiu a atenção à participação de diferentes atores em tarefas, papéis e influência, seja pela distribuição planejada ou emergente (Jakobsen;



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Kjeldsen; Pallesen, 2023; Carstensen; Kjeldsen; Nielsen, 2024), seja pelas relações com autonomia, poder e desempenho criativo (Hangartner; Svaton, 2022; Wibowo et al., 2024; Javed; Reba; Saleem, 2026). A liderança colaborativa destacou a articulação entre atores interdependentes de diferentes profissões, organizações, setores ou níveis de governança (Moore; Elliott; Hesselgreaves, 2023; Paschoiotto; Cunha; Silva, 2024), e a liderança como prática, as interações, conversações, rituais e atividades situadas pelas quais a liderança era realizada no cotidiano (Bennister, 2021; Ntakumba; De Jongh, 2023).

Com base na distinção de Uhl-Bien (2011, p. 76-77, 85-94), esta revisão posicionou analiticamente as abordagens em um contínuo: em uma extremidade, os estudos que partiram de atores previamente constituídos e examinaram o compartilhamento de tarefas, as relações e a circulação da influência; na outra, estudos que compreenderam as relações e os processos sociais como constitutivos da liderança e da própria organização. Esse posicionamento é uma aplicação analítica desta revisão, e não uma classificação formulada por Uhl-Bien.

A integração dos resultados também evidenciou tensões e lacunas no corpus selecionado. A primeira decorre da fragmentação conceitual: as seis abordagens empregam terminologias parcialmente sobrepostas, variam em seus fundamentos e mecanismos explicativos e adotam diferentes unidades de análise.

Uma segunda tensão decorre da relação entre a natureza coletiva do objeto e suas formas de mensuração. Parte dos estudos quantitativos utilizou respostas individuais para mensurar liderança distribuída ou compartilhada: Carvalho, Sobral e Mansur (2020) e Lagowska, Sobral e Tavares (2022) agregaram as respostas nos níveis das escolas ou das equipes, enquanto Wibowo et al. (2024) e Jabbar, Abdullah e Islam (2025) mantiveram a análise predominantemente no nível individual. Persiste, assim, a tensão entre a natureza relacional ou coletiva do fenômeno e sua operacionalização por percepções individuais, conforme a ressalva de Uhl-Bien (2011, p. 103) sobre as limitações de levantamentos transversais e medidas restritas.



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

Outra limitação decorre da concentração dos trabalhos em educação e saúde e em configurações institucionais específicas, o que recomenda cautela na transferência dos resultados para outras organizações públicas, e do predomínio dos estudos transversais ou circunscritos a poucos casos e a um único contexto nacional, que limita a compreensão das transformações desses processos ao longo do tempo. Por fim, poucos artigos articularam explicitamente os processos relacionais e coletivos, a natureza pública da organização e a centralidade do conhecimento especializado — esta, em parte dos estudos, precisou ser inferida das atividades descritas —, de modo que a compreensão integrada dos três eixos permanece dispersa na literatura selecionada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo realizou uma revisão integrativa sobre os processos relacionais e coletivos de liderança em organizações públicas intensivas em conhecimento, orientada pela pergunta: como a literatura científica caracteriza esses processos? Em resposta, a literatura selecionada caracteriza os processos relacionais e coletivos de liderança como processos de influência, coordenação e construção de sentidos entre atores interdependentes, condicionados por estruturas públicas de autoridade e sustentados por conhecimentos distribuídos.

A análise das 16 publicações selecionadas permitiu mapear a produção pertinente, identificar as abordagens teóricas, examinar os mecanismos sociais e relacionais e analisar convergências, diferenças, tensões e lacunas. Considera-se cumprido o objetivo do estudo, embora a articulação explícita entre processos relacionais e coletivos de liderança, natureza pública das organizações e centralidade do conhecimento especializado permaneça dispersa na literatura.

Como contribuição conceitual integradora, a revisão organiza os achados em torno da articulação entre relações sociais, autoridade institucional e conhecimentos distribuídos, dimensões que se condicionam reciprocamente: o conhecimento especializado amplia as possibilidades de influência quando é reconhecido e mobilizado nas relações, a autoridade formal pode sustentar ou restringir a participação, e as

interações permitem combinar conhecimentos dispersos e coordenar atores cujas competências nenhum participante reúne isoladamente. A liderança relacional e coletiva situa-se, assim, na conexão dinâmica entre essas três dimensões.

No plano organizacional, os achados sugerem que a ampliação da participação e da influência dos profissionais não depende da eliminação das estruturas hierárquicas, mas de condições institucionais que favoreçam diálogo, circulação de informações, reconhecimento de competências e integração de conhecimentos, preservando as responsabilidades dos cargos formais. Essas implicações são orientações analíticas decorrentes do corpus, e não prescrições universalmente aplicáveis a todas as organizações públicas.

Esta revisão apresenta limitações decorrentes de suas escolhas metodológicas. A busca concentrou-se na Scopus, na Web of Science Core Collection e na SciELO e foi delimitada pelos descritores, pelo recorte temporal e pelos critérios de elegibilidade, o que pode ter deixado de alcançar publicações pertinentes indexadas em outras fontes ou formuladas com terminologias distintas. A heterogeneidade dos estudos impediu uma comparação uniforme dos resultados e, como parte dos artigos não empregava expressamente o conceito de organização intensiva em conhecimento, o reconhecimento dessa característica dependeu da análise das atividades descritas. A apreciação crítica não correspondeu a uma avaliação formal da qualidade metodológica, e as revisões incluídas constituem evidência secundária, não independente dos estudos primários que reúnem.

Estudos futuros podem enfrentar essas lacunas mediante desenhos longitudinais e comparativos, diversificação de setores e contextos nacionais, combinação de níveis de análise e estratégias capazes de observar diretamente a formação e a evolução das relações de liderança**.**

REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: Ipea, 2012.



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

BENNISTER, Mark. **Navigating three faces of decentred leadership in the UK Parliament.** International Journal of Public Leadership, [*S. l.*], v. 17, n. 3, p. 265–282, 2021. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2020-0058. Disponível em: https://www.emerald.com/ijpl/article/17/3/265/166990. Acesso em: 20 ago. 2026.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais.** Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121–136, maio/ago. 2011. DOI: 10.21171/ges.v5i11.1220.

CARSTENSEN, Kathrine; KJELDSEN, Anne Mette; NIELSEN, Camilla Palmhøj. **Distributed leadership in health quality improvement collaboratives.** Health Care Management Review, [s. l.], v. 49, n. 1, p. 46–58, jan./mar. 2024. DOI: https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000385. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38019463/. Acesso em: 20 ago. 2026.

CARVALHO, Juliana Costa de; SOBRAL, Filipe; MANSUR, Juliana. **Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas:** evidências da arena educacional. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 524–544, maio/jun. 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220190319. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/Ndhh3z9Rddf3wHDZj6K4KGd/. Acesso em: 20 ago. 2026.

FAIRHURST, Gail T.; GRANT, David. **The social construction of leadership:** a sailing guide. Management Communication Quarterly, v. 24, n. 2, p. 171–210, 2010. DOI: 10.1177/0893318909359697. https://www.researchgate.net/publication/247741887_The_Social_Construction_of_Leadership_A_Sailing_Guide. Acesso em: 20 ago. 2026.

GILSON, Lucy; SCHNEIDER, Helen; ENGELBRECHT, Beth; SHUNG-KING, Maylene. **Strengthening system leadership for the District Health System.** South African Medical Journal, [*S. l.*], v. 116, n. 4, e3562, 2026. DOI: https://doi.org/10.7196/SAMJ.2026.v116i4.3562. Disponível em: https://samajournals.co.za/index.php/samj/article/view/3562. Acesso em: 20 ago. 2026.

HAAKE, Ulrika; LINDBERG, Ola; RANTATALO, Oscar; GRIMM, Frida; SILJEBO, Josef; BÄCK, Thomas. **Leadership in Swedish public organizations:** a research review in education and care. Nordic Journal of Working Life Studies, [*S. l.*], v. 13, n. 2, p. 63–85, 2023. DOI: https://doi.org/10.18291/njwls.134896. Disponível em: https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/134896. Acesso em: 20 ago. 2026.

HANGARTNER, Judith; SVATON, Carla Jana. **Distributed leadership, teacher autonomy, and power relations between headteachers and teachers under low-stakes accountability conditions:** an ethnographic account from Switzerland. Research in Educational Administration & Leadership, [*S. l.*], v. 7, n. 2, p. 247–281, jun. 2022. DOI: https://doi.org/10.30828/real.1063609. Disponível em: https://dergipark.org.tr/en/pub/real/article/1063609. Acesso em: 20 ago. 2026.

HEIFETZ, Ronald A. **Leadership without easy answers.** Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1994.



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

JABBAR, Asra; ABDULLAH, Hamdy; ISLAM, Talat. **Unlocking knowledge sharing:** synergizing shared leadership to boost vigor and dedication among higher educational institutes. Global Knowledge, Memory and Communication, [*S. l.*], publicação antecipada on-line, 2 out. 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2024-0484. Disponível em: https://www.emerald.com/gkmc/article/doi/10.1108/GKMC-08-2024-0484/1301304. Acesso em: 20 ago. 2026.

JAKOBSEN, Mads Leth; KJELDSEN, Anne Mette; PALLESEN, Thomas. **Distributed leadership and performance-related employee outcomes in public sector organizations.** Public Administration, [*S. l.*], v. 101, n. 2, p. 500–521, 2023. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12801. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12801. Acesso em: 20 ago. 2026.

JAVED, Muhammad Abdullah Farooq; REBA, Amjad; SALEEM, Atifa. **Reimagining school leadership:** a qualitative study on how distributed leadership models influence innovation culture in semi-government schools in Pakistan. British Educational Research Journal, [*S. l.*], v. 52, n. 2, p. 930–951, 2026. DOI: https://doi.org/10.1002/berj.70016. Disponível em: https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/berj.70016. Acesso em: 20 ago. 2026.

LAGOWSKA, Urszula; SOBRAL, Filipe; TAVARES, Gustavo. **Joint effects of shared and transformational leadership on performance in street-level bureaucracies:** evidence from the educational sector. Public Administration Review, [*S. l.*], v. 82, n. 6, p. 1042–1057, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13526. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13526. Acesso em: 20 ago. 2026.

MOORE, Jacqueline; ELLIOTT, Ian; HESSELGREAVES, Hannah. **Collaborative leadership in Integrated Care Systems:** creating leadership for the common good. Journal of Change Management, [*S. l.*], v. 23, n. 4, p. 358–373, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2261126. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2023.2261126. Acesso em: 20 ago. 2026.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership:** theory and practice. 8. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019.

NTAKUMBA, Stanley Sixolile; DE JONGH, Derick. **RSCL onto-epistemology and practice approach to reconceptualise responsible leadership theory.** South African Journal of Business Management, [*S. l.*], v. 54, n. 1, a3446, 2023. DOI: https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3446. Disponível em: https://sajbm.org/index.php/sajbm/article/view/3446. Acesso em: 20 ago. 2026.

PAGE, Matthew J. *et al.* **PRISMA 2020 explanation and elaboration:** updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*, London, v. 372, artigo n160, 2021a. DOI: 10.1136/bmj.n160.

PAGE, Matthew J. *et al.* **The PRISMA 2020 statement:** an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, London, v. 372, artigo n71, 2021b. DOI: 10.1136/bmj.n71.



REVISTA ELETRÔNICA AMPLAMENTE
v.5, n.4 out/dez. 2026 DOI: 10.47538/RA-2026.V5N4
ISSN: 2965-0003

PASCHOIOTTO, Waldemir Paulino; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; SILVA, Solange Maria da. **Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público:** uma revisão integrativa. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 58, n. 1, e2023-0037, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220230037. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/KNpLv6SyPKx89SCRgMkRLkH/. Acesso em: 20 ago. 2026.

RAINEY, Hal G.; BOZEMAN, Barry. **Comparing public and private organizations:** empirical research and the power of the a priori. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 10, n. 2, p. 447–470, 2000. DOI: 10.1093/ oxfordjournals.jpart.a024276. https://www.researchgate.net/publication/275440340_ Comparing_Public_and_Private_Organizations_Empirical_Research_and_the_Power_o f_the_A_Priori. Acesso em: 20 ago. 2026.

SILVEIRA, Pedro. **The benefits of shared leadership on minister-junior minister delegation and accountability.** Frontiers in Political Science, [*S. l.*], v. 5, art. 1320693, 2024. DOI: https://doi.org/10.3389/fpos.2023.1320693. Disponível em: https://www. frontiersin.org/journals/political-science/articles/10.3389/fpos.2023.1320693/full. Acesso em: 20 ago. 2026.

STARBUCK, William H. **Learning by knowledge-intensive firms.** Journal of Management Studies, v. 29, n. 6, p. 713–740, 1992. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00686.x. https://www.researchgate.net/publication/228009711_Learning_ By_Knowledge-Intensive_Firms. Acesso em: 20 ago. 2026.

TORRACO, Richard J. **Writing integrative literature reviews:** guidelines and examples. Human Resource Development Review, v. 4, n. 3, p. 356–367, set. 2005. DOI: 10.1177/1534484305278283.

UHL-BIEN, Mary. **Relational leadership theory:** exploring the social processes of leadership and organizing. In: WERHANE, Patricia H.; PAINTER-MORLAND, Mollie (ed.). Leadership, gender, and organization. Dordrecht: Springer, 2011. DOI: 10.1007/978-90-481-9014-0_7

WIBOWO, I. G. Vellen; GAUTAMA, Idris; BANDUR, Agustinus; FURINTO, Asnan. **Enhancing creative performance in Indonesian universities:** exploring the impact of distributed leadership, organizational citizenship behavior, and supportive creative working environment on lecturers' creative performance. Journal of System and Management Sciences, [*S. l.*], v. 14, n. 1, p. 249–274, 2024. DOI: https://doi.org/ 10.33168/JSMS.2024.0115. Disponível em: https://www.aasmr.org/jsms/Vol14/No.1/ Vol.14%20No.1.15.pdf. Acesso em: 20 ago. 2026.

XING, Hua; LUO, Lin; FENG, Bo. **Lead by relationship:** the behaviors of relational leadership in regional collaborative governance. Systems, [*S. l.*], v. 14, n. 1, art. 95, 2026. DOI: https://doi.org/10.3390/systems14010095. Disponível em: https://www. mdpi.com/2079-8954/14/1/95. Acesso em: 20 ago. 2026.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations.** 4. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

Submissão: julho de 2026. Aceite: agosto de 2026. Publicação: novembro de 2026.