INSTITUTO FEDERAL
Rondônia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

Campus Porto Velho Zona Norte

Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD

LUCAS BRUNO CHAVES

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, TOMADA DE DECISÕES E LIDERANÇA: CAMINHOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EM ALINHAMENTO AOS ODS

PORTO VELHO

2025

LUCAS BRUNO CHAVES

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, TOMADA DE DECISÕES E LIDERANÇA: CAMINHOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EM ALINHAMENTO AOS ODS

Monografia entregue como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Pública, sob a orientação da Professora Luciana Aparecida Barbieri.

PORTO VELHO

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Chaves, Lucas Bruno.
Estratégia organizacional, tomada de decisões e liderança: caminhos para a eficiência da gestão nas organizações públicas em alinhamento aos ODS / Lucas Bruno Chaves. - Porto Velho, 2025.
32 f.

Orientador(a): Profª. Dra. Luciana Aparecida Barbieri.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Gestão pública. 2. Planejamento estratégico. 3. Liderança. 4. ODS. 5. Desenvolvimento sustentável. I. Barbieri, Luciana Aparecida (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

LUCAS BRUNO CHAVES

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, TOMADA DE DECISÕES E LIDERANÇA: CAMINHOS PARA A EFICIÊNCIA DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS EM ALINHAMENTO AOS ODS

Monografia entregue como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Pública, sob a orientação da Professora Luciana Aparecida Barbieri.

Aprovado em: 04 / 11 / 2025 pela banca examinadora.

Assinado por: **MARIA CAROLINA MARTINS RODRIGUES**
Num. de Identificação: 03160819
Data: 2025.11.07 21:40:49+00'00'

Dra. Maria Carolina Martins Rodrigues

Membro da banca

gov.br Documento assinado digitalmente
FILIPE DE CASTRO QUELHAS
Data: 10/11/2025 12:05:08-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dr. Filipe de Castro Quelhas

Membro da banca

gov.br Documento assinado digitalmente
LUCIANA APARECIDA BARBIERI
Data: 11/11/2025 11:19:07-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Dra.Luciana Aparecida Barbieri

Orientadora

RESUMO: O estudo teve como objetivo analisar a articulação entre o planejamento estratégico, as decisões informadas e a liderança mobilizadora na gestão pública, em relação aos ODS 16, 8 e 4. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, baseada em documentos oficiais e produções acadêmicas sobre governança, gestão pública e Agenda 2030 (ODS). Os resultados indicaram que o planejamento estratégico favorece a eficiência e a transparência institucional, as decisões baseadas em evidências fortalecem a legitimidade das políticas públicas e a liderança transformacional estimula a inovação e o engajamento. Conclui-se que a integração desses elementos é essencial para o fortalecimento das instituições, a promoção do trabalho decente e o avanço da educação de qualidade.

Palavras-chave: Gestão pública; Planejamento estratégico; Liderança; ODS; Desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT: The study aimed to analyze the articulation between strategic planning, informed decision-making, and mobilizing leadership in public management in relation to SDGs 16, 8, and 4. It is a bibliographic research with a qualitative approach, based on official documents and academic productions on governance, public management, and the 2030 Agenda (SDGs). The results indicated that strategic planning promotes institutional efficiency and transparency, evidence-based decisions strengthen the legitimacy of public policies, and transformational leadership encourages innovation and engagement. It is concluded that the integration of these elements is essential for strengthening institutions, promoting decent work, and advancing quality education.

Keywords: Public management; Strategic planning; Leadership; SDGs; Sustainable development.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 6
2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: CAMINHOS PARA A EFICIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA 8
2.1 Estratégia organizacional na gestão pública: abordagens teóricas e sua relação com eficiência, eficácia e efetividade 8
2.2 O Papel da Liderança Transformacional no Alcance de Resultados Sustentáveis nas Organizações Públicas 12
3. METODOLOGIA 17
4. REFLETIR SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO PÚBLICA COM OS ODS, EVIDENCIANDO COMO ESTRATÉGIAS, DECISÕES E LIDERANÇAS EFICAZES PODEM CONTRIBUIR PARA O ODS 16, 8 e 4 19
4.1 Práticas de Gestão Pública, Agenda 2030 e Contribuição das Organizações Públicas para os ODS 19
4.2 Práticas de Gestão Pública e sua relação com os ODS 20
4.3 Desafios e Perspectivas para a Gestão Pública Orientada à Agenda 2030 23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 25
6. REFERÊNCIAS 27

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública contemporânea vive um momento de desafios expressivos, marcado por uma sociedade mais exigente, orçamentos restritos, aumento das demandas por serviços públicos e intensa cobrança por transparência e responsabilidade. As organizações do setor público são cada vez mais exigidas não apenas por realizar suas atribuições, mas por assegurar eficiência (fazer mais com menos), eficácia (cumprir seus objetivos) e efetividade (gerar impacto social real). Nesse contexto, a adoção de abordagens estratégicas, a qualidade da tomada de decisão e a presença de lideranças capazes assumem papel central para que as instituições públicas respondam de forma adequada às demandas emergentes (Castro, 2017).

No âmbito da gestão organizacional pública, a formulação e implementação de estratégias organizacionais emergem como instrumentos essenciais para alcançar os resultados desejados. Conforme apontado em estudo recente, “o princípio da eficiência foi elevado à categoria de princípio constitucional pela Emenda Constitucional nº 19/1998” e sua aplicação “na prestação dos serviços públicos pode ser o fio condutor para a legitimação dos governantes perante os cidadãos” (Silva; Lima, 2023, p. 138). A literatura especializada no contexto da administração pública brasileira ressalta que o planejamento estratégico permite às organizações públicas definirem sua missão, estabelecerem prioridades e concentrarem recursos de modo mais direcionado (Vieira; Nobre, 2024).

Paralelamente, a liderança exerce uma função determinante nas organizações públicas. Estilos de liderança eficazes, em especial a liderança transformacional, têm se revelado relevantes para mobilizar equipes, promover o compartilhamento de conhecimento e gerar desempenho organizacional elevado. Em ambiente público, onde múltiplos *stakeholders* e uma complexa rede de responsabilidades exigem atuação articulada, a liderança assume o papel de elemento mobilizador que conecta estratégia e execução. Além disso, decisões eficazes, capazes de traduzir estratégias em ações concretas, também se destacam como fator crítico para a boa gestão pública, agregando maior transparência, inovação e credibilidade à administração (Castro, 2017).

Diante desse panorama, este estudo assume que a articulação entre estratégia organizacional, tomada de decisões e liderança pode se tornar um caminho

decisivo para elevação do desempenho e da qualidade da gestão das organizações públicas, especialmente se concebida em alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em particular, destaca-se o vínculo com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), uma vez que instituições públicas mais eficientes, transparentes e responsáveis são pilares para a governança democrática e para o próprio desenvolvimento sustentável.

Assim, formula-se o seguinte problema de pesquisa: De que maneira a articulação entre estratégia organizacional, tomada de decisões e liderança pode potencializar o desempenho e a efetividade das organizações públicas em alinhamento aos ODS? Em virtude disso, o objetivo geral deste estudo é analisar de que forma esses três vetores, estratégia, decisão e liderança, influenciam o desempenho e a qualidade da gestão nas organizações públicas, em consonância com os ODS. Para tanto, definem-se os seguintes objetivos específicos:

(1) Examinar os conceitos e abordagens teóricas sobre estratégia organizacional aplicadas à gestão pública e sua relação com a busca por eficiência, eficácia e efetividade;
(2) Discutir o papel da liderança transformacional na mobilização de equipes e no alcance de resultados sustentáveis dentro das organizações públicas;
(3) Relacionar as práticas de gestão pública com os ODS, evidenciando como estratégias, decisões e lideranças eficazes podem contribuir para o ODS 16, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (Educação de Qualidade e Capacitação de Servidores).

A relevância deste estudo reside em oferecer subsídios teóricos e práticos para o fortalecimento institucional de organizações públicas, promovendo uma gestão orientada para valor público, inovação, transparência e credibilidade, fatores essenciais para o alcance dos ODS e para o aprimoramento da governança pública no século XXI.

2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL: CAMINHOS PARA A EFICIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

2.1 Estratégia organizacional na gestão pública: abordagens teóricas e sua relação com eficiência, eficácia e efetividade

O conceito de estratégia organizacional tem suas origens no termo grego "*strategia*", que significa o comando de um exército. Inicialmente, a estratégia estava vinculada ao contexto militar, sendo associada ao planejamento e execução de ações para alcançar objetivos específicos. Com o tempo, esse conceito foi adaptado para o contexto organizacional, especialmente a partir da década de 1930, quando economistas neoclássicos, como Ronald Coase, introduziram discussões sobre a natureza das organizações e a necessidade de estratégias para sua operação eficiente (ANTONIALLI, 2017).

Na década de 1960, com o crescimento das grandes corporações e a complexidade dos mercados, a estratégia passou a ser vista como uma ferramenta essencial para a sobrevivência e o sucesso organizacional. Autores como Igor Ansoff e Michael Porter contribuíram significativamente para a formalização do planejamento estratégico, enfatizando a análise ambiental e a formulação de estratégias para obter vantagens competitivas (PORTER, 1996).

No contexto da gestão pública, a estratégia organizacional começou a ser reconhecida como um meio de melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à sociedade. A introdução do planejamento estratégico no setor público visava alinhar os objetivos governamentais às necessidades da população, promovendo uma administração mais orientada para resultados (Brasil, 2018).

Dessa forma, a aplicação da estratégia organizacional no setor público requer uma adaptação das ferramentas desenvolvidas no setor privado, considerando que seus objetivos vão além do lucro e da competitividade. No contexto público, as estratégias devem atender às demandas sociais, respeitar princípios legais e promover eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços, evidenciando as diferenças fundamentais entre os dois setores (Toni, 2021).

As organizações públicas e privadas apresentam diferenças significativas que influenciam a formulação e implementação de suas estratégias. No setor privado, a principal motivação estratégica é a maximização do lucro e a competitividade no

mercado. As decisões estratégicas são orientadas por objetivos financeiros e pela busca de vantagens competitivas (Porter, 1996).

Por outro lado, no setor público, as organizações têm como objetivo principal a promoção do bem-estar social, a equidade e a justiça. As decisões estratégicas são influenciadas por fatores políticos, legais e sociais, e devem atender às demandas e expectativas da sociedade, respeitando princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Vidigal, 2012).

Além disso, enquanto as organizações privadas operam em um ambiente competitivo, onde a sobrevivência depende do desempenho financeiro, as organizações públicas enfrentam um ambiente mais burocrático e regulamentado, com foco na prestação de serviços públicos de qualidade e na satisfação das necessidades coletivas (Brasil, 2015). Essas diferenças exigem abordagens estratégicas adaptadas às especificidades de cada setor, considerando seus objetivos, contextos e restrições particulares.

Dando continuidade à análise da aplicação da estratégia organizacional no setor público, é relevante explorar as abordagens teóricas que fundamentam a formulação e implementação de estratégias nesse contexto. A seguir, são apresentadas três escolas de pensamento estratégico que influenciam a gestão pública:

A Escola Clássica da Administração, formulada por Henri Fayol no início do século XX, destaca-se pela ênfase no planejamento formal e na racionalidade como pilares da gestão organizacional. Fayol propôs que a administração deveria ser tratada como uma ciência independente, aplicável a todos os tipos de organizações, incluindo as públicas, e estruturada em torno de funções administrativas essenciais: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (POCCC) (Souza, 2011).

No contexto do setor público, a aplicação da Escola Clássica implica em processos planejados e controlados, com foco na previsibilidade e no cumprimento das normas legais. Essa abordagem busca a máxima eficiência organizacional por meio da estruturação racional das atividades e recursos. Contudo, é importante reconhecer que, embora essa abordagem tenha sido fundamental para o desenvolvimento da administração moderna, ela também enfrenta críticas, especialmente no que diz respeito à sua rigidez e à falta de consideração das dimensões humanas e sociais das organizações (Lira; Cavalcanti; Gomes, 2022).

A Escola Evolutiva da estratégia organizacional enfatiza que as organizações se desenvolvem por meio de adaptações incrementais contínuas, em resposta às mudanças ambientais e às necessidades internas. Essa abordagem contrasta com modelos mais rígidos e planejados, destacando a aprendizagem organizacional e a flexibilidade como fontes de vantagem competitiva sustentável. No contexto da gestão pública, essa perspectiva sugere que as instituições devem ser flexíveis e adaptáveis, respondendo de maneira eficaz às mudanças nas demandas sociais e políticas, promovendo a inovação incremental e a melhoria contínua dos serviços prestados (Valverde; Loss, 2024).

Segundo Martins e Freire (2023), a capacidade absortiva em startups é essencial para a inovação incremental, permitindo que as organizações assimilem e apliquem novos conhecimentos de forma contínua. Essa capacidade é crucial para a adaptação e evolução das organizações em ambientes dinâmicos. Além disso, Valverde e Loss (2024) destacam que a gestão do conhecimento como fomentadora da inovação proporciona uma base sólida para a adaptação organizacional, facilitando a implementação de mudanças incrementais. Essas abordagens são relevantes no setor público, onde a capacidade de adaptação e inovação contínua é essencial para atender às demandas sociais e melhorar a eficiência dos serviços prestados.

Por fim, a Escola Sistêmica/Contingencial da estratégia organizacional destaca que não há uma única forma de organizar uma empresa; ao contrário, a estrutura organizacional deve ser adaptada às condições ambientais específicas em que a organização está inserida. Chiavenato (2004) afirma que as empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais". Essa perspectiva enfatiza a importância de as organizações ajustarem suas estratégias e estruturas de acordo com as variáveis externas, como tecnologia, cultura e ambiente competitivo, reconhecendo que o sucesso organizacional depende da capacidade de adaptação às condições externas.

A teoria contingencial, originada da teoria sistêmica, propõe que a eficácia organizacional está diretamente relacionada à adequação entre a estrutura da organização e as características do ambiente em que opera. De acordo com essa abordagem, as organizações devem adotar diferentes estratégias e estruturas conforme as variáveis ambientais, como estabilidade, complexidade e turbulência do mercado. Isso implica que a gestão deve ser flexível e capaz de diagnosticar as

condições ambientais para implementar práticas administrativas que atendam às necessidades específicas do momento (Vaszkun; Koczkás, 2024).

Neste contexto, a integração entre estratégia organizacional, governança, inovação e sustentabilidade tem se consolidado como um caminho essencial para a eficiência na gestão pública. Organizações públicas que adotam práticas de governança alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) demonstram maior capacidade de adaptação às demandas sociais e políticas, promovendo transparência, responsabilidade e participação cidadã. O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) do Brasil, por exemplo, aprovou em outubro de 2025 a Política Institucional de Sustentabilidade, visando integrar práticas sustentáveis à gestão e governança da pasta, alinhando-se à Agenda 2030 da ONU (Brasil, 2025).

No âmbito da gestão pública, a estratégia desempenha um papel fundamental como ferramenta de planejamento e alinhamento institucional. Ao estabelecer diretrizes claras e metas alinhadas aos ODS, as organizações públicas conseguem direcionar suas ações de forma coordenada, maximizando o impacto social e promovendo o desenvolvimento sustentável. A implementação eficaz dessas estratégias resulta em instituições mais eficazes, responsáveis e transparentes, contribuindo diretamente para o ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) (IPEA, s/d). Além disso, ao fomentar práticas que promovem o trabalho decente e o crescimento econômico, as organizações públicas também impactam positivamente o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), criando um ciclo virtuoso de desenvolvimento sustentável (IPEA, s/d).

A articulação entre estratégia organizacional, governança, inovação e sustentabilidade não apenas aprimora o desempenho da gestão pública, mas também reforça o compromisso das instituições com os ODS, promovendo uma administração pública mais eficiente, transparente e alinhada às necessidades da sociedade. Iniciativas como o Plano de Transformação Ecológica, lançado pelo governo brasileiro em 2024, exemplificam esse alinhamento estratégico, visando uma nova economia com melhores empregos e distribuição de renda mais justa para a população, ao mesmo tempo em que promove a sustentabilidade ambiental (Lima Junior, Gama; Correia Neto, 2024).

Além disso, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou o levantamento iESGo 2024, avaliando o nível de adesão de 387 organizações públicas federais às

práticas de governança, sustentabilidade e gestão. Esse índice reflete o compromisso das instituições com a implementação de práticas ESG (ambientais, sociais e de governança), fundamentais para a construção de uma administração pública mais eficiente e alinhada aos princípios da sustentabilidade (Brasil, 2024).

No contexto acadêmico, estudos recentes têm explorado a aplicação de inovações tecnológicas na gestão pública. Conforme Lima Junior, Gama e Correia Neto (2024), no qual analisaram o uso do paradigma da inovação aberta no setor público, destacando como a colaboração com cidadãos e outras entidades pode melhorar a eficácia e a transparência dos serviços públicos. Em outra pesquisa do ano de 2025 foi investigado o uso de inteligência artificial generativa para aprimorar o engajamento cidadão no orçamento participativo, evidenciando o potencial da tecnologia para fortalecer a democracia e a participação social (Sousa; Machado, Vaz, 2025).

Em síntese, a adoção de estratégias organizacionais no setor público, que ultrapassem a mera lógica da competitividade empresarial e integrem dimensões de governança, inovação e sustentabilidade, revela-se central para que as instituições sejam não apenas eficientes, mas também eficazes e efetivas, alinhando-se aos desafios sociais contemporâneos.

Conforme Sano e Montenegro Filho (2013), a necessidade de mais eficiência, eficácia e efetividade (3Es) das ações governamentais está intrinsecamente relacionada à questão do desenvolvimento. Nesse sentido, o planejamento, a liderança e a decisão estratégica assumem papel decisivo para que as organizações públicas possam gerir seus recursos com racionalidade, alcançar os objetivos traçados e gerar impactos reais na sociedade, construindo, assim, instituições mais transparentes, responsáveis e alinhadas aos valores da Agenda 2030.

2.2 O Papel da Liderança Transformacional no Alcance de Resultados Sustentáveis nas Organizações Públicas

No âmbito do setor público, o conceito de liderança assume contornos particulares, pois o gestor não apenas dirige processos, mas mobiliza servidores para o cumprimento de uma missão de interesse coletivo. A liderança tradicional, centrada em hierarquia, comando e controle, contrasta com a liderança transacional que se baseia em trocas de recompensas por desempenho e com a liderança

transformacional, que vai além das trocas e busca inspirar, motivar e desenvolver seguidores com foco em mudança e nível mais elevado de aspiração.

No estudo de Ahwireng Koomson, Tetteh e Bosamtwi (2022) identificou-se que estilos de liderança transformacional e transacional influenciam positivamente o desempenho das equipes no setor público, sendo o estilo laissez-faire (ausente ou passivo) pouco associado a bons resultados Em nível internacional, demonstra-se que em organizações públicas a liderança transformacional está associada à melhoria do desempenho institucional, apesar de estruturas burocráticas tradicionalmente vistas como obstáculos (WRIGHT; PANDEY, 2010).

A liderança transformacional caracteriza-se por quatro dimensões amplamente referenciadas: influência idealizada (o líder como modelo), motivação inspiradora (o traçar de uma visão instigante), estimulação intelectual (o desafio ao status quo e à criatividade) e consideração individual (atenção às necessidades e desenvolvimento dos seguidores). Essa configuração faz com que o líder transforme o diferencial de desempenho em todo o corpo de servidores, promovendo não somente o cumprimento de metas, mas também o engajamento, a inovação e a cultura de melhoria contínua.

Isso foi afirmado por Lalhakim, Nugroho e Fitriani (2024) em um estudo recente em instituições públicas que apontou que a qualidade da comunicação, mediada pela liderança transformacional, tem efeito significativo sobre o comprometimento dos servidores e seu desempenho. Além disso, evidências sugerem que a liderança transformacional favorece a produção de conhecimento organizacional, a gestão do aprendizado e, consequentemente, a sustentabilidade dos resultados (Koomson; Tetteh; Bosamtwi, 2022).

No contexto das organizações públicas, o líder transformacional assume papel central na mobilização de equipes, estimulando a motivação e o engajamento por meio de uma visão de futuro compartilhada. A comunicação efetiva torna-se instrumento estratégico para disseminar valores, articular propósito e conectar os servidores à missão institucional (Almeida; Zanini; Faveri, 2022).

A cultura de inovação é fomentada por meio do estímulo ao pensamento crítico, à experimentação e à aprendizagem coletiva, enquanto o desenvolvimento de competências nos servidores, resultado da atenção individualizada do líder, garante que a organização pública se torne mais adaptativa e produtiva (Nascimento *et al.*, 2025). Dessa forma, a liderança transformacional contribui não apenas para eficiência

(uso racional de recursos) e eficácia (cumprimento dos objetivos), mas também para a efetividade, isto é, o impacto real e duradouro na sociedade, essencial para o alcance de organizações públicas sustentáveis (Lemos, 2025).

Adicionalmente, a literatura mostra que em organizações públicas a liderança transformacional não só melhora o desempenho direto, mas também atua como catalisadora de inovação e mudança cultural. Por exemplo, Tanović e Šašić (2023, p. 40) observam que a liderança transformacional se torna uma oportunidade de reforma nas administrações públicas, especialmente ao vincular gestão do conhecimento e introdução de mudanças". Esse aspecto é particularmente relevante para resultados sustentáveis, que não se referem somente ao cumprimento de metas, mas também à construção de capacidades organizacionais duradouras, à adaptação contínua e à responsividade às demandas da sociedade.

Outro ponto crítico é que a liderança transformacional favorece o engajamento dos servidores, o que tem impacto direto sobre a eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública. Estudo conduzido por Wright e Pandey (2010) mostra que, mesmo em organizações com estrutura burocrática típica do setor público, comportamentos transformacionais de liderança, como a capacidade de inspirar visão, considerar individualmente e estimular intelectualmente estão positivamente associados ao desempenho organizacional, independentemente de severos controles hierárquicos. Isso demonstra que o tipo de liderança pode mitigar limitações estruturais e favorecer a prestação de serviços públicos de maior qualidade.

Além disso, a comunicação efetiva é um instrumento estratégico para disseminar valores, articular propósito e conectar os servidores à missão institucional. A utilização de linguagem simples, conforme destacado por especialistas, "promove uma comunicação efetiva com o cidadão", facilitando a compreensão e participação ativa da sociedade nas ações governamentais (Mesquita, 2024).

A cultura de inovação, por sua vez, é fomentada por meio do estímulo ao pensamento crítico, à experimentação e à aprendizagem coletiva. Lemos (2025) ressalta que a inovação no setor público transcende a mera implementação de novas tecnologias, exigindo uma profunda transformação cultural, evidenciando a necessidade de um ambiente que favoreça a criatividade e a adaptação às mudanças.

O desenvolvimento contínuo das competências dos servidores públicos é essencial para a eficácia da administração pública. Programas como o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), estabelecido pela Política Nacional de

Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), visam identificar lacunas de desempenho e alinhar ações de capacitação às estratégias institucionais, promovendo uma gestão pública mais eficiente e adaptada às necessidades da sociedade (Brasil, 2019; Brasil, 2021). Portanto, a liderança transformacional contribui não apenas para a eficiência (uso racional de recursos) e eficácia (cumprimento dos objetivos), mas também para a efetividade, isto é, o impacto real e duradouro na sociedade, essencial para o alcance de organizações públicas sustentáveis.

A liderança transformacional emerge como um modelo eficaz para promover a sustentabilidade organizacional no setor público, caracterizando-se por sua capacidade de inspirar, motivar e desenvolver os servidores públicos. Ao contrário da liderança tradicional, baseada em hierarquia e controle, a liderança transformacional foca no desenvolvimento humano e na criação de valor público duradouro. Estudo de Silva *et al.* (2024) indicam que líderes transformacionais influenciam positivamente o desempenho institucional, mesmo em estruturas burocráticas, ao estimular o engajamento e a inovação.

O autor ainda sugere que a liderança transformacional contribui significativamente para a eficiência, eficácia e efetividade das organizações públicas. Ao estabelecer uma visão inspiradora e promover um ambiente de trabalho colaborativo, os líderes transformacionais alinham os esforços individuais aos objetivos organizacionais, resultando em serviços públicos de maior qualidade e impacto social (SILVA *et al.*, 2024).

Práticas de liderança voltadas à ética, transparência e inovação são fundamentais para a construção de instituições públicas eficazes. Líderes que promovem esses valores criam ambientes organizacionais que favorecem a confiança pública, a prestação de contas e a busca constante por soluções inovadoras para os desafios sociais. Programas como o LideraGOV têm se destacado na capacitação de servidores públicos, promovendo uma gestão mais eficiente e adaptada às necessidades da sociedade (BRASIL, 2025).

No entanto, a gestão pública enfrenta desafios como a resistência a mudanças e a necessidade de capacitação contínua de gestores e equipes. Líderes transformacionais desempenham papel crucial na superação desses obstáculos, comunicando claramente os benefícios das mudanças, envolvendo os servidores no processo e demonstrando comprometimento com a transformação organizacional. A

capacitação contínua, exemplificada por iniciativas como o LideraGOV, é essencial para a implementação eficaz da liderança transformacional (BRASIL, 2025).

As tecnologias digitais também representam suporte fundamental para a liderança transformacional no setor público, pois facilitam a comunicação, a colaboração e a gestão do conhecimento. Elas permitem uma liderança mais ágil e adaptativa, impulsionando novos modelos de governança baseados em tecnologia, inovação e dados, conforme observado no conceito de GovTech (Almeida, Zanini, Faveri, 2022).

Adicionalmente, a liderança transformacional no setor público está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). No ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), líderes transformacionais promovem instituições públicas transparentes, responsáveis e inclusivas, fortalecendo a confiança pública e a eficácia institucional (IPEA, s/d). Em relação ao ODS 4 (Educação de Qualidade), o desenvolvimento contínuo dos servidores é incentivado por líderes transformacionais, garantindo que adquiram competências essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos. Já no ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), essa liderança promove ambientes de trabalho que valorizam o bem-estar dos servidores, incentivam a produtividade e asseguram condições de trabalho decentes no setor público (SDGs, 2025).

Dessa forma, a liderança transformacional se mostra uma abordagem eficaz para reverter ambientes de trabalho tóxicos, promovendo colaboração, confiança e inovação. Ao inspirar e motivar os colaboradores, os líderes transformacionais elevam o moral da equipe, incentivam a transparência e a comunicação aberta, sendo fundamentais para o alcance de resultados sustentáveis no setor público.

2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por adotar uma abordagem qualitativa, conforme Gil (2010), que destaca que a pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno no seu ambiente natural, com os sujeitos e objetos no contexto real. Quanto à classificação da pesquisa, ela assume perfil exploratório e explicativo. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória destina-se a proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, enquanto a pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

A pesquisa delimita-se ao exame das práticas de gestão em organizações públicas brasileiras, com foco na articulação entre estratégia organizacional, tomada de decisão e liderança, considerando seu alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 16 (Instituições Eficazes), ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e ODS 4 (Educação de Qualidade e Capacitação de Servidores). Essa delimitação permite um recorte bem definido, evitando dispersão e garantindo foco analítico.

Para alcançar os objetivos propostos, a coleta de dados fundamentou-se em fontes documentais e em revisão bibliográfica. As fontes documentais incluíram normas, legislações, planos estratégicos, relatórios institucionais, documentos públicos de organizações governamentais. A revisão bibliográfica compreendeu artigos científicos, livros e estudos anteriores sobre estratégia organizacional, tomada de decisão e liderança no setor público. Conforme Gil (2008), o levantamento bibliográfico/documental constitui procedimento válido para investigar fenômenos ainda pouco explorados ou em fase de sistematização.

A técnica empregada para a coleta de dados consistiu no levantamento documental, definido como “a coleta e análise científica de documentos conservados por órgãos públicos ou privados, tais como regulamentos, memorandos, atas, relatórios, que não foram tratados cientificamente” (GIL, 2002). Por meio dessa técnica, foram identificados, reunidos e organizados os documentos relevantes ao tema, seguindo critérios de inclusão: documentos preferencialmente a partir de 2015 ou que sejam relevante a temática; relativos à gestão pública e ODS, e exclusão: documentos não disponíveis na íntegra, ou que não tratavam diretamente dos temas centrais.

Para análise dos dados coletados, adotou-se o método da Análise de Conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011). Essa técnica permite transformar um grande volume de texto em unidades de sentido, mediante codificação, categorização e inferência. A análise de conteúdo é dividida em três fases: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos resultados.

As fases foram aplicadas conforme segue:

1. Pré-análise: Realizou-se uma leitura dos documentos selecionados, definiram-se o corpus da pesquisa, estabeleceram-se os critérios de seleção e ordenação dos documentos, assim como as categorias iniciais de análise: “liderança transformacional”, “decisão estratégica”, “governança alinhada aos ODS”.
2. Exploração do material: Executou-se a leitura detalhada dos documentos, a codificação das unidades de análise (trechos de texto, parágrafos, frases), a identificação de categorias, subcategorias e temas emergentes. Seguiu-se a sistematização dos dados e a elaboração de quadros analíticos.
3. Tratamento dos resultados: Nesta fase procedeu-se à inferência dos dados, à interpretação dos achados com base no referencial teórico, à articulação entre as categorias identificadas e a problematização da pesquisa, resultando na discussão dos resultados e na proposição de implicações para a gestão pública e alinhamento aos ODS.

3 REFLETIR SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO PÚBLICA COM OS ODS, EVIDENCIANDO COMO ESTRATÉGIAS, DECISÕES E LIDERANÇAS EFICAZES PODEM CONTRIBUIR PARA O ODS 16, 8 e 4

4.1 Práticas de Gestão Pública, Agenda 2030 e Contribuição das Organizações Públicas para os ODS

A adoção da Agenda 2030 da ONU constitui um marco contemporâneo para o desenvolvimento sustentável, estabelecendo 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas a serem alcançadas até 2030. A agenda foi assumida universalmente por 193 países e busca articular as dimensões social, econômica e ambiental por meio dos elementos “pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias”. (Brasil, 2024). Neste contexto, as organizações públicas emergem como atores centrais, pois detêm a responsabilidade de formular e implementar políticas públicas, gerir recursos humanos e financeiros, mobilizar a sociedade e assegurar mecanismos de governança, transparência e prestação de contas elementos fundamentais para a efetivação da Agenda 2030.

No âmbito da gestão pública, práticas que visem eficiência (otimização de recursos), eficácia (cumprimento de objetivos) e efetividade (geração de impactos sociais reais) assumem papel estratégico para que as organizações públicas possam responder adequadamente às exigências contemporâneas e às demandas advindas dos ODS. Por exemplo, ao abordar a gestão em saúde pública, a literatura argumenta que a eficiência “carregada de pressupostos oriundos da engenharia” precisa ser articulada às dimensões de eficácia e efetividade para que a prestação de serviços públicos seja coerente com as demandas sociais. (Borges; Bordin, 2023).

Quando se articula a estratégia organizacional, a tomada de decisões e a liderança com uma orientação voltada aos ODS, a instituição pública pode atuar de forma mais coerente com os princípios da Agenda 2030, tais como “não deixar ninguém para trás”, universalidade, integração e indivisibilidade dos objetivos. (Brasil, 2024). A literatura evidencia que essa articulação possibilita que as organizações públicas ultrapassem a lógica puramente operacional ou burocrática e se convertam em agentes estratégicos da sustentabilidade, promovendo inovação, adaptabilidade e uma governança participativa (Maturana Junior, 2025).

Para além disso, ao alinhar suas práticas aos ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), as instituições públicas reforçam sua legitimidade social e fortalecem sua capacidade de gerar valor público duradouro. Práticas de governança, transparência e responsabilidade institucional se conectam diretamente ao ODS 16, enquanto a capacitação contínua dos servidores públicos e o aprimoramento de estruturas organizacionais influenciam o ODS 4 e o ODS 8. Essa integração demonstra que a eficiência na gestão pública quando entendida em sua plenitude envolve não apenas “fazer certo”, mas “fazer com impacto”, gerando desenvolvimento que seja sustentável e inclusivo (Seixas *et al.*, 2020).

Dessa forma, a importância da Agenda 2030 estabelece o cenário normativo e motivacional; o papel das organizações públicas define o agente executor; e a relação entre práticas de gestão pública, eficiência e desenvolvimento sustentável constitui o mecanismo de ação (Souza, 2025). Assim, investigar a articulação entre estratégia organizacional, tomada de decisões e liderança no setor público revela-se fundamental para que essas instituições contribuam de forma efetiva para os ODS, reforçando a governança democrática, o crescimento econômico inclusivo e o fortalecimento institucional no século XXI.

4.2 Práticas de Gestão Pública e sua relação com os ODS

A gestão pública contemporânea exige que as organizações estatais transcendam a mera execução de rotinas burocráticas e se posicionem como agentes estratégicos de transformação social, econômica e institucional. A Agenda 2030, adotada em 2015, assume papel de referência normativa e motivacional ao instituir 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, orientadas para “pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias”. (ONU, 2015; IPM, 2024). Nesse contexto, o planejamento estratégico, as decisões institucionais e a liderança pública conectam-se organicamente aos ODS — em especial aos que tratam de instituições eficazes (ODS 16), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8) e educação de qualidade e capacitação contínua (ODS 4).

No setor público, o planejamento estratégico ganha relevância como instrumento que articula missão, visão, valores, prioridades institucionais, recursos humanos, financeiros e processos organizacionais. Ele possibilita que a ação estatal

seja orientada por resultados, alinhada a metas e indicadores, e adaptada a contextos complexos e dinâmicos (Toni, 2021).

Conforme Milagres e Caminha (2023) o planejamento estratégico é o processo sistemático de definição de objetivos de longo prazo, identificação de prioridades institucionais e estabelecimento de diretrizes para orientar as decisões e ações do órgão público, promovendo transparência, eficácia e acesso a recursos para as gestões municipais. Assim, o planejamento estratégico não é apenas uma formalidade ou um requisito de compliance, mas um meio para alcançar eficiência, eficácia e efetividade, fazer mais com menos, cumprir metas e gerar impacto real na sociedade.

Quando esse planejamento institucional se conecta aos ODS, as organizações públicas integram no seu desenho estratégico dimensões de sustentabilidade, equidade, participação cidadã, inovação e responsabilidade institucional requisitos que ampliam a qualidade da gestão e o valor público produzido. A articulação entre práticas de planejamento, decisões informadas e liderança pública transformadora é crucial para que essas instituições logrem não apenas operar bem, mas também influenciar positivamente o sistema social ao seu redor.

O ODS 16 busca promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (IPEA, s/d). No âmbito da gestão pública, isso implica em assumir práticas de governança, transparência, controle, participação cidadã e prestação de contas.

Neste contexto, destaca-se que práticas de governança de pessoas estão ligadas ao estabelecimento de competências institucionais e ações diretamente integradas aos ODS (Milagres; Caminha, 2023). Quando uma organização pública insere em seu planejamento objetivos e indicadores vinculados à transparência, acessibilidade de dados, participação social e monitoramento institucional, ela contribui para o ODS 16. Nesse caso, a liderança, a estrutura de decisão e a cultura organizacional também são fatores decisivos: sem uma articulação de liderança comprometida e decisões informadas, o planejamento estratégico não se traduz em impacto social.

O ODS 8 define como meta promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos. (IPEA, s/d) Nesse âmbito, a gestão pública assume papel estratégico: não basta

administrar bem os recursos, é preciso que o trabalho no setor público e as interações com a sociedade promovam dignidade, produtividade e inclusão econômica. Por meio de planejamento estratégico orientado por resultados, governança eficiente, decisões de capacitação de servidores, modernização de processos e estímulo à inovação e produtividade, as organizações públicas podem contribuir para o ODS 8 (Silva *et al.* 2024).

O Estudos de Szczepanik, Stefani e Bernardim (2023) aponta que muitos contextos de administração pública ainda carecem de aprofundamento na articulação entre trabalho decente e crescimento econômico (embora reconheçam a importância dessa integração. Quando a organização pública capacita seus servidores, reestrutura processos, promove inovação e participação cidadã, ela não apenas melhora sua eficiência interna como também fomenta crescimento econômico e condições de trabalho mais decentes no conjunto social.

O ODS 4 estipula assegurar educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (IPEA, s/d). No âmbito da gestão pública, esse objetivo se traduz não somente na oferta de serviços educacionais à população, mas também na capacitação constante dos servidores públicos, no desenvolvimento de cultura organizacional de aprendizagem e no estímulo à inovação institucional.

O planejamento estratégico, portanto, precisa contemplar programas de capacitação, formação, desenvolvimento de competências, aprendizagem organizacional e inovação institucional. Meire *et al.* (2021) analisaram a governança de gestão de pessoas em instituições públicas e a integração entre práticas de gestão de pessoas e ODS-04, no qual evidenciou que o objetivo com maior incidência no plano da instituição é o ODS 04 – educação de qualidade, quando vinculada à governança de pessoas. Portanto, ao integrar metas de capacitação e aprendizagem ao planejamento institucional, as organizações públicas contribuem para o ODS 4 não apenas por meio da educação formal, mas também por meio da qualidade interna das suas instituições e dos serviços que prestam.

A articulação entre práticas de planejamento estratégico, decisões informadas, liderança mobilizadora e os ODS 16, 8 e 4 exige uma visão sistêmica e integrada. A gestão pública tradicional centrada em controle, conformidade e hierarquia, precisa transitar para uma gestão estratégica voltada para resultados, impacto social, transparência e aprendizagem contínua (Eyerkaufer *et al.* 2020).

Nesse sentido, o planejamento institucional, aliado a decisões adequadas e liderança competente, transforma-se no mecanismo que conecta o agente executor (organizações públicas) ao cenário normativo (Agenda 2030) e aos resultados de desenvolvimento sustentável.

Entretanto, são ainda muitos os desafios: a burocracia resistente à mudança, a fragmentação de políticas públicas, a escassez de dados e indicadores confiáveis, a cultura organizacional pouco orientada à inovação, entre outros (Toni, 2021). Para superar esses obstáculos, é necessário que as organizações públicas promovam liderança transformacional, práticas de governança mais ágeis, integração intersetorial de políticas, monitoramento constante e adaptação contínua às demandas emergentes.

Em síntese, por meio de práticas de gestão pública estruturadas e alinhadas à Agenda 2030, a eficiência (uso racional de recursos), eficácia (cumprimento de objetivos) e efetividade (geração de impacto real) tornam-se possíveis. As organizações que adotam essa abordagem elevam sua legitimidade social, fortalecem suas capacidades institucionais e contribuem de fato para os ODS 4, 8 e 16, promovendo uma gestão pública mais eficiente, inclusiva e sustentável.

4.3 Desafios e Perspectivas para a Gestão Pública Orientada à Agenda 2030

A integração da Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) às práticas de gestão pública enfrenta obstáculos que necessitam ser superados para que o setor público cumpra seu papel estratégico de agente de transformação. Entre os principais desafios estão a estrutura burocrática tradicional, a fragmentação de políticas, a escassez de dados e indicadores confiáveis, e a baixa capacidade técnica nas organizações públicas (Brandão; Faria, 2019).

O modelo tradicional de administração pública, centrado em controle, hierarquia e conformidade, limita a flexibilidade e a inovação, o que impacta diretamente a capacidade de responder às demandas interligadas da Agenda 2030. Além disso, estudos identificam que a “resistência à inovação” e a aversão ao risco por parte de gestores públicos atravessam como barreira a modernização e a adoção de práticas que poderiam acelerar o cumprimento dos ODS (Pereira; Oliveira, 2022).

A cultura organizacional nas instituições públicas, quando marcada pela rigidez, pela falta de estímulo à experimentação e pelo pouco incentivo à

aprendizagem contínua, torna-se entrave à adoção de estratégias alinhadas aos ODS, uma vez que exige mudança de valores, processos e estrutura de poder (Gomes *et al.,* 2023). Ela molda como os servidores percebem a necessidade de mudança, a abertura para novas formas de trabalho e a disposição para inovar.

O estudo de La Falce e Moreira (20205), apontam que no contexto brasileiro, a cultura organizacional e o conhecimento influenciam fortemente a inovação institucional, ou seja, a capacidade de a organização aprender, adaptar-se e renovar-se. Quando a cultura enfatiza experimentação, colaboração e compartilhamento de conhecimento, é possível reduzir a resistência e avançar para uma gestão mais estratégica e orientada por resultados. Contudo, mesmo com essa consciência crescente, ainda prevalecem práticas que valorizam a estabilidade sobre a mudança, o cumprimento de procedimentos sobre a geração de impacto social, e a manutenção de hierarquias rígidas em vez de estruturas mais flexíveis e centradas no cidadão.

O futuro da gestão pública exige, portanto, uma transição clara para modelos mais integrados, dinâmicos e orientados ao desenvolvimento sustentável. A visão futura das organizações públicas deve contemplar mecanismos de participação cidadã, transparência, governança adaptativa, integração intersetorial de políticas e aprendizagem contínua. Conforme Reis, Rosa e Pimenta (2023) em sua pesquisa sobre perspectivas futuras para a gestão de projetos e sua relação com a sustentabilidade organizacional indicam que o ambiente institucional exige adaptação ativa aos riscos globais, à complexidade e à necessidade de inovação constante.

No contexto público, isso significa que planejamento estratégico, decisões informadas e liderança mobilizadora devem convergir para conectar o agente executor (organização pública) ao cenário normativo (Agenda 2030) e aos resultados de desenvolvimento sustentável. A adoção de uma “gestão pública empreendedora” surge como alternativa promissora, combinando tecnologias, governança e cultura de inovação, para criar organizações públicas mais ágeis, eficazes e comprometidas com os ODS (Pereira; Costa, 2023).

Portanto, o caminho para a efetiva integração dos ODS na gestão pública passa por enfrentar e superar obstáculos estruturais, por transformar a cultura organizacional para favorecer inovação e aprendizagem, e por projetar uma visão de futuro em que a administração pública seja proativa, estratégica e alinhada aos imperativos do desenvolvimento sustentável.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a articulação entre as práticas de planejamento estratégico, decisões informadas e liderança mobilizadora na gestão pública, relacionando-as aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16, 8 e 4. A pesquisa buscou compreender como essas dimensões gerenciais podem contribuir para o fortalecimento institucional, a promoção do trabalho decente e o avanço da educação de qualidade no contexto da administração pública brasileira.

Em relação ao primeiro objetivo, que consistiu em identificar como o planejamento estratégico contribui para a integração dos ODS à gestão pública, constatou-se que essa prática é essencial para direcionar políticas, programas e ações de forma alinhada às metas da Agenda 2030. O planejamento estratégico promove coerência entre os níveis de governo, favorece a continuidade das políticas públicas e estimula o uso eficiente dos recursos, tornando-se um instrumento indispensável para a construção de instituições eficazes e transparentes, conforme previsto no ODS 16.

O segundo objetivo buscou analisar o papel das decisões informadas e baseadas em evidências no processo de governança pública. Verificou-se que decisões fundamentadas em dados confiáveis ampliam a efetividade das políticas públicas e fortalecem a legitimidade institucional. Além disso, contribuem para o ODS 8 ao favorecer ambientes de trabalho mais justos, transparentes e produtivos, promovendo o trabalho decente e o crescimento econômico sustentável. Essa prática reforça o papel do Estado como promotor de desenvolvimento e garante maior racionalidade e responsabilidade nas escolhas públicas.

Quanto ao terceiro objetivo, voltado para compreender a influência da liderança mobilizadora e transformacional na consolidação dos ODS 4 e 16, observou-se que líderes públicos comprometidos com valores éticos, inclusão e inovação são capazes de inspirar equipes, fomentar a aprendizagem organizacional e fortalecer a cultura de responsabilidade social. A liderança, nesse contexto, atua como um elo entre o planejamento e a execução, mobilizando servidores e comunidades em torno de uma visão comum de desenvolvimento sustentável e melhoria contínua.

De modo geral, conclui-se que a articulação entre planejamento estratégico, decisões informadas e liderança transformacional constitui um pilar essencial para a construção de uma gestão pública moderna, eficiente e comprometida com os

princípios da Agenda 2030. A integração dos ODS 16, 8 e 4 reforça a importância de políticas públicas centradas na ética, na valorização do capital humano e na promoção de uma educação de qualidade como base para o desenvolvimento sustentável e a equidade social.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas que analisem a aplicação prática dessas estratégias em diferentes esferas governamentais municipal, estadual e federal, de modo a identificar boas práticas, indicadores de desempenho e impactos reais das ações voltadas à implementação dos ODS. Estudos comparativos entre instituições públicas que adotam modelos de gestão participativa e aquelas com estruturas mais tradicionais também podem contribuir para o avanço do conhecimento sobre o tema.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o fato de se tratar de uma abordagem teórica e bibliográfica, o que restringe a análise empírica das práticas de gestão pública no cotidiano institucional. Além disso, a disponibilidade limitada de dados atualizados sobre a implementação dos ODS nas políticas públicas brasileiras dificultou a ampliação da discussão em algumas áreas. Apesar dessas limitações, o trabalho oferece subsídios importantes para a reflexão e o aprimoramento da gestão pública orientada ao desenvolvimento sustentável.

5 REFERÊNCIAS

AHWIRENG KOOMSON, G.; TETTEH, E. S.; BOSAMTWI, E. B. The Impact of Transformational Leadership on Motivation and Performance in Selected Public Sector Organizations. **Advances in Social Sciences Research Journal**, v. 9, n. 6, p. 68-89, 2022. DOI: 10.14738/assrj.96.12298. Disponível em: https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ASSRJ/article/view/12298. Acesso em: 12 out. 2025.

ALMEIDA, A. S. de; ZANINI, M. T.; FAVERI, D. de. Liderança Transformacional e o Compartilhamento de Conhecimento: Um Estudo Empírico no Setor Público**. EnANPAD** 2022. Disponível em: https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/4eb0194ddf4d6c7a72dca4fd3149e92e.pdf. Acesso em: 16 out. 2025.

ANTONIALLI, F. Estratégia organizacional: um estudo histórico e bibliométrico. **Revista Espacios,** v. 38, n. 17, 2017. Disponível em: https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p35.pdf. Acesso em: 20 out. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BORGES, J. C. P.; BORDIN, R. Eficiência em saúde pública: a trajetória de um conceito proveniente da engenharia**. Revista Saúde em Debate:** Rio de Janeiro, v. 47, n. 138, 2023. Disponível em: https://www.scielosp.org/pdf/sdeb/2023.v47n138/616-629/pt. Acesso em: 18 out. 2025.

BRANDÃO, J.; FARIA, A. B. Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 271-293, jul./set. 2019. Disponível em: https://wegov.com.br/wp-content/uploads/2020/08/91-Inovac%CC%A7a%CC%83o-organizacional-como-alternativa-para-a-eficie%CC%82ncia-na-prestac%CC%A7a%CC%83o-de-servic%CC%A7os-jurisdicionais.pdf. Acesso em: 29 out. 2025

BRASIL. **A Agenda 2030.** Brasília, DF: Secretaria-Geral da Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/cnods/agenda-2030. Acesso em: 20 out. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 ago. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 20 out. 2025.

BRASIL. Governo do Brasil. **Gestão Estratégica:** Um novo paradigma para o setor público. Portal Estratégia. 2015. Disponível em: https://www.gov.br/transportes/pt-

br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/gestao-estrategica-um-novo-paradigma-para-o-setor-publico-2. Acesso em: 22 out. 2025.

BRASIL. Governo do Brasil. **Estratégia organizacional:** uma ação além dos padrões. 2018. Disponível em: https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/estrategia-organizacional-uma-acao-alem-dos-padroes. Acesso em: 12 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Novo Brasil - Plano de Transformação Ecológica,** 2025. Disponível em: https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/transformacao-ecologica. Acesso em: 19 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2021.** Brasília, DF, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/pdp-2021.pdf. Acesso em: 0 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Comitê Ministerial de Governança aprova a Política Institucional de Sustentabilidade do MGI.** 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/outubro/comite-ministerial-de-governanca-aprova-politica-institucional-de-sustentabilidade-do-mgi. Acesso em: 10 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão,** 2024. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrutura-de-governanca/levantamento-iesgo?. Acesso em: 15 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Programa LideraGOV celebra cinco anos de transformação e referência nacional em liderança inovadora no setor público.** 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/outubro/programa-lideragov-celebra-cinco-anos-de-transformacao-e-referencia-nacional-em-lideranca-inovadora-no-setor-publico. Acesso em: 21 out. 2025.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. **Revista ANPAD**, 2017. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=NTI4MQ%3D%3D. Acesso em: 02 out. 2025.

CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

EYERKAUFER, M. L.; SEDLACEK, A. C.; MOSER, P.; FABRE, V. V. Planejamento estratégico para desenvolvimento sustentável local sob a ótica da governança pública. **Gestão & Planejamento (G&P),** v. 21, 2020. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v.21.6138. Disponível em: https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6138. Acesso em: 29 out. 2025.

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, G. H. S.; LEMOS, R. R.; NASCIMENTO, L. L.; MARA, A. V.; SOUZA, M. M. P. Cultura Organizacional em Organizações Públicas: Uma Revisão Sistemática. **Revista da FAE**, v. 17, p. 171-190, 2023. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/811. Acesso em: 28 out. 2025

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes.** Disponível em: https://www.ipea.gov.br/ods/ods16.html. Acesso em: 17 out. 2025.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico.** Disponível em: https://www.ipea.gov.br/ods/ods8.html. Acesso em: 17 out. 2025.

LA FALCE, J. L.; MOREIRA dos SANTOS, T. Cultura Organizacional, Conhecimento e Inovação: Evidências em uma Instituição Pública. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies,** v. 17, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825.2025.v17i1.934. Acesso em: 29 out. 2025.

LALHAKIM, M. H.; NUGROHO, B. Y.; FITRIANI, R.. The Public Sector's Research on Transformational Leadership: A Literature **Review. Proceedings of the 5th International Conference on Administration Science (ICAS),** EAI, 2024. DOI: 10.4108/eai.29-11-2023.2347818. Disponível em: https://eudl.eu/pdf/10.4108/eai.29-11-2023.2347818. Acesso em: 19 out. 2025.

LEMOS, L. B. de S. Inovação no Setor Público Vai Além da Tecnologia e Exige Mudança Cultural. **III Congresso Nacional de Gestão Pública**, 2025. Disponível em: https://www.iiicongressogp.com.br/blog/inovacao-no-setor-publico-vai-alem-da-tecnologia-e-exige-mudanca-cultural-defende-professora-leany-lemos. Acesso em: 17 out. 2025.

LIMA JÚNIOR, J. A. de; GAMA, K.; CORREIA NETO, J. da S.. The use of the open innovation paradigm in the public sector: a systematic review of published studies. **Revista *arXiv*,** 2024. Disponível em: https://arxiv.org/abs/2404.01552. Acesso em: 2 out. 2025.

LIRA, A. C. de Q; CAVALCANTI, V. Y. S. de L.; GOMES, M. de L. B. Planejamento: da racionalidade hierárquica à dimensão situacional. **Princípia: Revista de Filosofia e Ciências Humanas**, v. 30, n. 2, p. 1-18, 2022. Disponível em: https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/viewFile/5841/1813. Acesso em: 5 out. 2025.

MARTINS, G. J. T.; FREIRE, P. S. Capacidade absortiva em startups: alavancando as vantagens competitivas das Edtechs. **Revista de Administração Mackenzie,** v. 24, n. 4, p. 1-22, 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/WzhDJzSPvZ68qvT9VQC6QZq/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 8 out. 2025.

MATURANA JUNIOR, E. **Eficiência e inovação no setor público: o papel da gestão organizacional e da inteligência artificial na implementação dos ODS.** 2025, 20f. Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

MEIRA, J. S.; SILVA, K. da; KATO-CRUZ, E. M.; ENDO, G. Y. Alinhamento estratégico na gestão pública de um município do Oeste Paulista. **Brazilian Journal of Policy and Development**, v. 3, n. 1, 2021. Disponível em: https://bio10publicacao.com.br/brjpd/article/view/340. Acesso em: 25 out. 2025.

MESQUITA, L**. Os erros da comunicação no setor público**. Centro de Liderança Pública – CLP, 2024. Disponível em: https://clp.org.br/os-erros-da-comunicacao-no-setor-publico/?. Acesos em: 21 nov. 2025.

MILAGRES, C. S. F.; CAMINHA, A. A. Governança pública na gestão estratégica de pessoas: uma análise dos ODS no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Tocantins**. Revista Capim Dourado:** Diálogos em Extensão, Palmas, v. 6, n. 2, p. 121-155, 2023. Disponível em: https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/capimdourado/article/download/16632/22125/81425. Acesso em: 26 out. 2025.

NASCIMENTO, N. I., M. *et al*. Desenvolvendo Competências de Liderança no Setor Público: A Experiência do Programa LideraGOV. **Revista do Serviço Público – ENAP**, Brasília, v. 76, n. 2, p. 198-220, abr./jun. 2025. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/Programa/publicacoes/DESENVOLVENDOCOMPETENCIASDELIDERANANOSETORPUBLICO.pdf. Acesso em: 20 out. 2025.

PEREIRA, J. G.B.; OLIVEIRA, P. C de. Determinantes da adoção de inovação no setor público: estudo de caso na SUSEP. **Revista do Serviço Público,** v. 73, n. 1, p. 55-85, mar. 2022. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4527. Acesso em: 29 out. 2025.

PEREIRA, I. P.; DA COSTA, G. P. **Gestão pública empreendedora e suas perspectivas para organizações sustentáveis.** Seven Editora, 2023. Disponível em: https://sevenpublicacoes.com.br/editora/article/view/2300. Acesso em: 30 out. 2025.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: Free Press, 1996.

REIS, M. L. R.; ROSA, B. L.; PIMENTA, P. C. R. Perspectivas futuras para a gestão de projetos e sua relação com a sustentabilidade das organizações**. Revista de Gestão & Projetos,** v. 14, n. 3, p. 87-110, nov. 2023. DOI: 10.5585/gep.v14i3.25016. Disponível em: https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/25016. Acesso em: 29 out. 2025.

SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. F. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Revista Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, p. 35-61, jan./abr. 2013.Disponível em: https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/186/564. Acesso em: 14 out. 2025.

SDGs. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** – ODS 4: Educação de Qualidade; ODS 8: Trabalho Decente e Crescimento Econômico, 2024. Disponível em: https://sdgs.un.org/sites/default/files/2025-02/Objetivos%20de%20Desenvolvimento%20Sustentavel%202030.pdf. Acesso em: 22 out. 2025.

SEIXAS, C. S.; PRADO, D. S.; JOLY, C. A.; MAY, P. H.; NEVES, E. M. S. C.; TEIXEIRA, L. R. Governança ambiental no Brasil: rumo aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 25, n. 81, maio-ago. 2020. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/81404. Acesso em: 23 out. 2025.

SILVA, R. C. da *et al.* Liderança Autêntica na Adoção de Práticas Sustentáveis no Setor Público. **Revista Contemporânea,** v. 2024, p. 1-20, 2024. Disponível em: https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/download/5145/3888/15406. Acesso em: 20 out. 2025.

SILVA, M. de P. R.; LIMA, F. L. de A. O princípio da eficiência na gestão pública brasileira: uma análise de suas contribuições nos serviços destinados à sociedade. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 4, p. 138-151, abr. 2023. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9106. Acesso em: 20 out. 2025.

SOUZA, E. M. D. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua contribuição para a administração pública**. Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1187-1203, 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/nkjr3bCZG8SxT4bxD6GHHDL/. Acesso em: 5 out. 2025.

SOUSA, I. A. do N.; MACHADO, J.; VAZ, J. C. Generative AI as a catalyst for democratic innovation: enhancing citizen engagement in participatory budgeting. **Revista *arXiv*,** 2025. Disponível em: https://arxiv.org/abs/2509.19497. Acesso em: 2 out. 2025.

SOUZA, Lucilene de. **O papel do gestor público na implementação da Agenda 2030: desafios e estratégias para o desenvolvimento sustentável**. 2025, 26f. Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, 2025. Disponível em: https://repositorio.ifro.edu.br/items/813d117a-d2c9-4749-b88b-94df9c276378/full. Acesso em: 28 out. 2025.

SZCZEPANIK, Dayanne M.; STEFANI, Silvio R.; BERNARDIM, Márcio L. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8: Trabalho decente e pleno emprego. **ReCaPe – Revista de Ciências da Administração e Políticas Públicas**, v. 3, n. 2, 2023. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/61256/42204/195978. Acesso em: 29 out. 2025.

TANOVIĆ, M.; ŠAŠIĆ, Đ. Transformational Leadership As a Prerequisite for Organizational Development in Public Administration. **Uprava,** v. 14, n.º 1, p. 37-52, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/372927141_Transformational_Leadership_As_a_Prerequisite_for_Organizational_Development_in_Public_Administration. Acesso em: 17 out. 2025.

TONI, J. de. Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público. **Enap Cadernos:** Brasília, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf. Acesso em: 12 out. 2025.

VALVERDE, D. N.; LOSS, L. Gestão do conhecimento como fomentadora da inovação. **MBA Gestão Empresarial**, 2024. Disponível em: https://antigo.sbgc.org.br/wp-content/uploads/2024/06/1.2.pdf. Acesso em: 22 out. 2025.

VASZKUN, B.; KOCZKÁS, S. Contingency theory. **ResearchGate,** 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/386013430_Contingency_Theory. Acesso em: 22 out. 2025.

VIDIGAL, L. **Diferenças entre o sector público e o sector privado.** 2012. Disponível em: https://luisvidigal.pt/wp-content/uploads/2021/10/2012-Diferenc%CC%A7as-entre-o-sector-pu%CC%81blico-e-o-sector-privado-Luis-Vidigal_1-1.pdf. Acesso em: 18 out. 2025.

VIEIRA, N. H. P.; NOBRE, C. K. Eficiência na Administração pública. **Revista FT – Ciências Sociais,** v. 28, ed. 134, 2024. Disponível em: https://revistaft.com.br/eficiencia-na-administracao-publica/. Acesso em: 10 out. 2025.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. *o*Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? **Jurnal of Public Administration Research and Theory,** v. 20, n.º 1, p. 75-89, 2010. Disponível em: https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/20/1/75/960063?redirectedFrom=fulltext. Acesso em: 20 out. 2025.