O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 20 | Nº 60 | Boa Vista | 2024

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.14580019

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

LIDERANÇA E GOVERNANÇA EM POLÍTICAS PÚBLICAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Augusto Henrique Alves Rabelo[1]

Maria Júlia Pantoja[2]

André Nunes[3]

Tamara Ilinsky Crantschaninov[4]

Resumo

Este artigo tem como objetivo delinear a configuração dos estudos sobre liderança e governança públicas, com foco na aplicação prática de análises de políticas públicas, por meio de Revisão Sistemática da Literatura internacional. Para o levantamento das informações foi utilizado o método Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses. Esta Revisão Sistemática da Literatura foi realizada nas bases Web of Science e Scopus, a partir do recorte temporal de 2019 a 2024, com abrangência nos idiomas inglês e espanhol e tendo como objeto somente artigos científicos. Foram examinados 15 artigos e os resultados apontam, por meio de análise gráfica, de nuvem de palavras e da análise qualitativa do corpus da pesquisa, que existe uma produção científica plural nesse universo temático, com diferentes frentes de estudo e abordagens analíticas. A pesquisa conclui que a liderança pública efetiva e adaptada ao seu contexto é essencial para a governança eficaz e a implementação de políticas públicas, pois promove coordenação, engajamento e supera desafios em contextos complexos.

Palavras-chave: Governança Pública; Liderança Pública; Políticas Públicas; Redes de Políticas Públicas.

Abstract

The aim of this article is to outline the configuration of studies on public leadership and governance, with a focus on the practical application of public policy analysis, by means of an international Systematic Literature Review. The Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses method was used to gather the information. This Systematic Literature Review was carried out on the Web of Science and Scopus databases, from 2019 to 2024, in English and Spanish and using scientific articles as the object. Fifteen articles were examined and the results indicate, through graphic analysis, word clouds and qualitative analysis of the research corpus, that there is a plural scientific production in this thematic universe, with different fronts of study and analytical approaches. The research concludes that effective public leadership adapted to its context is essential for effective governance and the implementation of public policies, as it promotes coordination, engagement and overcomes challenges in complex contexts.

Keywords: Public Governance; Public Leadership; Public Policies; Network.

[1] Mestrando em Gestão Pública pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: augusto.hrabelo@gmail.com

[2] Professora da Universidade de Brasília. Doutora em Psicologia Social e das Organizações. E-mail: jpantoja@unb.br

[3] Professor da Universidade de Brasília. Doutor em Economia. E-mail: andrenunes@unb.br

[4] Professora da Universidade de Brasília. Doutora em Administração Pública e Governo. E-mail: tamara@venaconsultoria.com.br

INTRODUÇÃO

Os estudos sobre liderança e governança têm se consolidado como temas centrais no campo das políticas públicas, haja vista a relevância para o enfrentamento de desafios sociais, econômicos e ambientais. A complexidade crescente dos problemas enfrentados pelas sociedades modernas vem exigindo soluções e abordagens integradas, por meio das quais líderes eficazes desempenham um papel estratégico no direcionamento de ações, mobilização de recursos e coordenação entre múltiplos atores.

No âmbito das políticas públicas, a governança emerge como um conceito amplo e multifacetado, que abrange não apenas a gestão interna das instituições públicas, mas também suas interações com a sociedade civil e o setor privado. Por sua vez, a liderança pública se destaca como um fenômeno com crescente destaque e aprofundamento de abordagens. Cada vez mais, reconhece-se que a liderança se tornou um componente capaz de influenciar a formulação, a implementação e a avaliação de políticas voltadas para o bem comum.

Embora a relação entre liderança e governança já venha recebendo atenção na literatura acadêmica, ainda existem lacunas a serem exploradas, particularmente no que diz respeito à identificação de práticas de liderança que melhor se alinham aos princípios de governança pública e à análise de casos bem-sucedidos.

A justificativa desde estudo se dá pela necessidade de consolidar e aprofundar o conhecimento sobre as inter-relações entre liderança e governança em políticas públicas. Buscar-se-á não apenas mapear as contribuições existentes, mas também identificar lacunas que possam orientar futuras pesquisas e contribuir para a construção de políticas públicas mais eficazes e equitativas.

O presente estudo tem como objetivo examinar, por meio da técnica de Revisão Sistemática de Literatura (RSL), como a literatura internacional tem estudado os temas Liderança Pública e Governança Pública no contexto das políticas públicas. Ainda que os temas, separadamente, venham despertando crescente interesse acadêmico, o foco central desta revisão recaiu na análise da produção científica que investiga as relações entre liderança e governança públicas.

As questões de pesquisa que guiaram e configuraram os problemas do presente estudo foram: qual tem sido a produção acadêmica, fora do Brasil, acerca da relação entre Liderança e Governança Públicas? Como essa produção tem se alinhado com análises focadas em políticas públicas e problemas públicos? Como essa produção pode contribuir para o avanço do conhecimento no meio acadêmico brasileiro?

Do ponto de vista metodológico, a RSL foi realizada com base em sequência metodológica amparada em protocolo de amplo conhecimento no meio acadêmico, o *Preferred Reporting Items for*

Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Foram consultadas as plataformas *Web of Science* e *Scopus* com abrangência nos idiomas inglês e espanhol e selecionando apenas artigos acadêmicos. Após os crivos de seleção e exclusão, o *corpus* final da pesquisa ficou composto por 15 artigos, com publicações ocorridas entre 2019 e 2024.

Os resultados apontam, por meio de análise gráfica, de nuvem de palavras de palavras-chave e da análise qualitativa do *corpus* da pesquisa**,** que existe uma produção científica plural nesse universo temático, com diferentes frentes de estudo e abordagens analíticas. Os resultados desta pesquisa corroboram a percepção de que a liderança pública, enquanto componente ativo, compartilhado e colaborativo na administração pública, é apontada como essencial, especialmente em cenários que exigem inovação e respostas integradas, como na governança climática, saúde pública e desenvolvimento urbano. No entanto, a governança e a implementação de políticas ainda enfrentam grandes desafios, destacando a importância de uma liderança consistente para superar barreiras e fomentar plataformas colaborativas que aprimorem a eficácia e a sustentabilidade das ações públicas.

A presente pesquisa está disposta em 5 seções, sendo esta primeira concernente à introdução. A segunda seção discorre sobre o referencial teórico. A terceira seção detalha o procedimento metodológico selecionado para a consecução dos objetivos deste trabalho. A quarta seção aborda os resultados obtidos junto à discussão dos resultados. Ao fim, a quinta seção apresenta possíveis agendas de pesquisa e as conclusões obtidas, em seguida das referências.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nos estudos sobre políticas públicas, os conceitos de liderança pública e governança pública são amplamente reconhecidos como elementos essenciais para o planejamento, a execução e a avaliação de políticas que sejam eficazes e sustentáveis. Tais conceitos oferecem orientações práticas para enfrentar os desafios complexos e multidimensionais das sociedades atuais, além de fundamentarem teoricamente a gestão e a administração pública.

Para a consecução do objetivo desta pesquisa, é necessário resgatar as principais referências sobre as temáticas e, com isso, estabelecer o estado da arte e visualizar os avanços e desafios teóricos e empíricos nesses temas. Nesse sentido, esta seção será dividida em duas subseções que traçarão o referencial teórico para os focos temáticos da “liderança pública” e da “governança pública.

Liderança Pública

A liderança, enquanto fenômeno relacional e social, vem sendo conceituada ao longo de muitas décadas e de diversas maneiras e enfoques. Algumas conceituações exploram o foco na pessoa, outras na posição e outras ainda nos processos (RICARDO; CUNHA, 2021). Porém, convém destacar que a maior parte das teorizações sobre liderança é genérica e não foi pensada especificamente para abarcar a realidade do setor público.

Nesse contexto, o fenômeno da liderança pública vem se destacando como campo de estudo e, de maneira seminal, autores como Van Wart (2003; 2013) aprofundaram a contribuição para a plena conceituação no meio acadêmico. A propósito, Van Wart (2003) realiza uma análise crítica das teorias de liderança aplicadas ao setor público, destacando as diferenças em relação ao setor privado. Segundo esse autor, a liderança pública, ou liderança no setor público, pode ser definida a partir das seguintes dimensões: i) liderança como o processo de entregar resultados por procedimentos autorizados de forma eficiente, eficaz e legal; ii) liderança como o processo de apoio e desenvolvimento de liderados para que produzam resultados no ambiente público; iii) liderança como o processo de alinhamento da organização e seu ambiente cultural a partir das necessidades exigidas para o serviço público; iv) liderança como parte do processo de atendimento e foco no serviço atribuído ou sua missão ética (VAN WART, 2003).

Uma década após sua avaliação inicial, Van Wart (2013) revisitou criticamente e expandiu as questões abordadas ao incorporar avanços teóricos e mudanças no ambiente da administração pública. A partir de um contexto de maior complexidade para a figura da liderança, o autor apresenta o conceito de "liderança híbrida", que combina aspectos técnicos, gerenciais e institucionais para lidar com desafios multifacetados. Também enfatiza o papel do líder público como facilitador de inovações e promotor de mudanças organizacionais, apontando a importância do desenvolvimento contínuo de competências, especialmente em áreas como comunicação, gestão de crises e construção de consenso.

Endossando uma visão mais crítica e aguçada, para autores como Villoria e Inglesias (2011) é equivocado tratar a liderança como um fenômeno monolítico sem que se faça relevantes distinções. Os autores defendem um modelo mais abrangente de análise da liderança pública, que considere os contextos e as responsabilidades específicas dos atores públicos. Eles enfatizam que diferentes tipos de liderança são necessários, dependendo do nível de responsabilidade e das características institucionais das organizações envolvidas.

Em sequência, Ospina (2017) contribuiu para o avanço no debate sobre liderança pública e coletiva ao observar que o domínio da pesquisa sobre liderança pública é frequentemente descrito como

fragmentado e sem uma identidade definitiva. Para se contrapor a esse cenário, Ospina enfatizou a importância das teorias de liderança relacional, a qual busca uma compreensão mais profunda do contexto e da dinâmica relacional da liderança, que são cruciais para enfrentar os desafios contemporâneos da administração pública.

À guisa de uma síntese do assunto para fins didáticos, em estudo recente que visou a elaboração de uma síntese da literatura sobre o papel dos líderes em processos de inovações colaborativas no setor público, os autores Paschoiotto, Cunha e Silva (2024) realizaram síntese das principais teorias sobre liderança em âmbito público e privado, o que demonstra o caráter crescentemente plural e integrativo que a literatura sobre o tema tem adotado. O quadro a seguir reproduz a síntese elaborada por Paschoiotto, Cunha e Silva (2024).

Quadro 1 - Teorias de Liderança

Teorias de Liderança	Autores relevantes
Liderança adaptativa	Sørensen e Torfing (2018); Heifetzn (1994); Heifetz e Laurie (1997)
Liderança colaborativa	Diamond e Vangen (2017); Hofstad e Torfing (2017); Ansell e Gash (2008); Huxham e Vangen (2005)
Liderança distribuída	Crosby *et al*. (2017); Hartley *et al*. (2013); Sørensen e Torfing (2018); Spillane (2005); Gronn (2002)
Liderança empreendedora	Hartley *et al*. (2013); Sørensen e Torfing (2017); Mintzberg (1994); Binns (2013)
Liderança estratégica	Hofstad e Torfing (2017); Bryson (2004); Hambrick (2003)
Liderança horizontal	Sørensen e Torfing (2018); Raelin (2011); Smet *et al*. (2020)
Liderança integrativa	Crosby *et al*. (2017); Hofstad e Torfing (2017); Sørensen e Torfing (2018); Uhl-Bien (2006); Ansell e Gash (2008)
Liderança pós-transformacional	Crosby *et al*. (2017); Hartley *et al*. (2013); Bass (1998); Avolio e Bass (2004)
Liderança pragmática	Sørensen e Torfing (2018); Giddens (1991); Grint (2005)
Liderança transformacional	Hartley, Sørensen e Torfing (2013); Burns (1978); Bass e Avolio (1994); Avolio e Bass (2004)

Fonte: Elaboração própria. Baseada em Paschoiotto, Cunha e Silva (2024).

Ainda que não seja o objetivo explorar cada um dos conceitos acima, a título de síntese teórica convém destacar que a discussão acadêmica sobre os diferentes tipos de liderança pública tem desempenhado um papel crucial no avanço do conhecimento científico ao oferecer perspectivas diversas para abordar os desafios únicos do setor público. Por exemplo, o conceito de "liderança adaptativa", com a atenção na solução de problemas complexos, ou a "liderança colaborativa", a qual reforça o engajamento de múltiplos atores, enriquecem a compreensão das dinâmicas organizacionais e sociais. Por sua vez, a "liderança distribuída" desafia modelos hierárquicos ao propor a descentralização do poder. Já a "liderança empreendedora" estimula a inovação e a proatividade no enfrentamento aos problemas públicos.

Em sequência a esse rol de teorias e abordagens, tem-se, por exemplo, a "liderança estratégica" com a ênfase nos objetivos de longo prazo e a "liderança horizontal" com a abordagem da participação coletiva nos processos de decisão. Enquanto a "liderança integrativa" conecta abordagens distintas para

lidar com questões multifacetadas, a "liderança pós-transformacional" procura ampliar as perspectivas da transformação organizacional a partir de valores éticos e da sustentabilidade. Ademais, a "liderança pragmática" propugna a busca de soluções práticas e eficientes e a "liderança transformacional" continua sendo um paradigma no debate ao inspirar mudanças em culturas organizacionais.

Em suma, todas essas abordagens, de maneira integrada, não só refletem a evolução das necessidades no setor público, como também aprimoram a capacidade teórica e prática da liderança, consolidando-a como um campo interdisciplinar em constante evolução.

Mais recentemente, novos estudos estão revelando diversas perspectivas sobre a liderança pública e apontando para os novos desafios oriundos das transformações sociais e digitais dos últimos anos e as consequências desse contexto para o papel da administração pública.

Entre os estudos mapeados, é importante destacar, por exemplo, a abordagem de Khan *et al*. (2023), que encontrou evidências empíricas de que a liderança pública eficaz não apenas contribui diretamente para o sucesso do projeto, mas também aprimora a formação de equipes, o que é essencial para a obtenção de resultados bem-sucedidos nas políticas públicas.

Por meio de técnicas estatísticas e quantitativas, Zada *et al.* (2023) confirma o papel da liderança pública, no âmbito do gerenciamento de projetos nas organizações do setor público, como parte fundamental para aumento da clareza das metas e da efetividade final dos projetos.

Em uma temática com crescente importância no contexto pós-pandemia, Haricharan (2023) define que a liderança pública é fundamental para promover uma cultura organizacional positiva que apoie o bem-estar dos servidores e que os líderes devem adotar estilos de liderança transformacional que promovam uma cultura organizacional inclusiva e de apoio.

Em atenção à temática da inovação no setor público, no estudo já citado de Paschoiotto, Cunha e Silva (2024), conclui-se que é possível destacar quatro ações que os líderes públicos devem adotar para enfrentar os desafios inerentes aos processos de inovação colaborativa no setor: superar obstáculos, explorar impulsionadores, reestruturar a organização e observar os requisitos básicos.

Outro exemplo vem do estudo de Andrews (2019) sobre o papel da liderança pública na necessidade premente de a administração pública se adaptar às realidades das mudanças tecnológicas e desenvolver estratégias de governança inovadoras que abordem os desafios éticos, regulatórios e práticos apresentados por algoritmos e *big data*.

Em uma recente revisão sistemática de literatura realizada por Parkkinen (2024), com atenção à liderança pública integrativa, sobre a qual ainda se tem poucos estudos específicos, foi enfatizado que este tipo de liderança é fundamental para situações complexas que demandam a integração de diversos

grupos, o desenvolvimento da capacidade cívica e a importância da interação entre participantes, processos e estruturas.

Em conclusão acerca das oportunidades identificadas na literatura recente para fortalecer a liderança pública, destaque-se o trabalho de Hartley (2018), o qual elaborou 10 proposições, que permanecem válidas, com o objetivo de provocar reflexão e inspirar mais pesquisas e aplicações práticas na área de liderança pública.

Hartley destaca a distinção entre liderança pública e liderança nos serviços públicos, enfatizando o impacto do contexto nas práticas e resultados da liderança pública. Ele reforça a centralidade do propósito, a gestão de conflitos, a necessidade de astúcia política e a consciência das complexidades do setor público. Além disso, aborda a liderança dupla, a projeção de visão, a resiliência diante de desafios, a legitimidade e autoridade dos líderes e incentiva pesquisas inovadoras que considerem a complexidade e o dinamismo da liderança pública. Ao fim, seu objetivo é desafiar os pesquisadores a adotarem desenhos de pesquisa que reflitam a complexidade e o dinamismo da liderança pública, incentivando abordagens inovadoras para estudar o campo.

Governança Pública

A Governança, enquanto conceito e lente analítica, tem sido um conceito em evolução incremental e carrega bastante polissemia na sua conceituação (TEIXEIRA; GOMES, 2019). Em estudo, Rhodes (1997) pontuou o uso de, ao menos, seis frentes de significado do termo governança na literatura internacional. Ora o uso ocorre no sentido de "estado mínimo", ora na linha da governança corporativa ou do *New Public Management*. Em outros usos, foca-se na boa governança e na abordagem de sistemas e rede auto-organizadas. Apesar dessa diversidade de usos e da relativa dificuldade em definições consensuais acerca da governança pública, adota-se a visão de que não há impedimento em se avançar nesse debate (RABELO; NUNES; SILVA JÚNIOR, 2024).

Em seu estudo, Teixeira e Gomes (2019) destacam 36 definições diferentes e complementares acerca do que significa o termo governança, corroborando a polissemia e a disputa conceitual existente, mas não sem destacar o caráter evolutivo e incremental deste debate. De modo geral, nas conceituações de governança tabuladas pelos autores, ao longo dos anos, destacam-se aspectos conceituais, tais como: i) mudança no significado de governo; ii) arranjos e interações formais ou informais entre atores, estruturas, processos; iii) visão pluralista e em formato de rede das relações entre estado e sociedade; iv) capacidade dos sistemas de gestão política e sistemas administrativos em agir efetiva e decisivamente

para resolver problemas públicos; v) fortalecimento de cultura gerencial, guiada pelos valores da eficiência, qualidade, transparência e prestação de contas ao cidadão.

Incorporando essa carga de conceituações, importa destacar que, no ano de 2014, o Tribunal de Contas da União (TCU) aprovou o referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública com o intuito de que a melhoria da governança pública na União, nos estados e nos municípios seja indutor da eficiência na implementação das políticas públicas. E, assim, o TCU definiu a Governança como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle com o objetivo de avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão pública (BRASIL, 2014).

A governança pública, além de contribuir para o fortalecimento e a qualidade dos serviços públicos, também desempenha um papel importante no fortalecimento do processo de supervisão e regulamentação nas instituições governamentais por meio de sua capacidade regulatória e de responsabilização (ALGOOTI, 2020).

Em atenção aos estudos mais recentes produzidos sobre a temática da Governança e que abordem novas perspectivas ou aplicações práticas da governança pública, importa mencionar alguns destaques para os fins deste referencial teórico.

Em estudo publicado em 2024, Krogh e Triantafillou (2024) ressaltam que as discussões sobre governança, em especial sobre o guarda-chuva conceitual da *New Public Governance*, têm dado uma ênfase maior na relação público-privado e em soluções de mercado, quando, na verdade, se faz necessário um olhar para as dimensões internas da governança e a provisão de ferramentas e reformas que incentivem a colaboração e coordenação intraestatal. Para isso, os autores apresentam uma série de ferramentas, tais como: i) descentralização decisória; ii) redes de gestão compartilhada; iii) promoção da liderança colaborativa; iv) espaços e fóruns de co-criação e resolução de problemas específicos, entre outros.

Cavalcante (2020) discute como a governança pública e a inovação são temáticas essenciais para o aprimoramento do funcionamento da administração pública brasileira, destacando a importância de uma abordagem integrada e colaborativa na gestão pública, promovendo a inovação como um elemento central para a melhoria dos serviços e políticas públicas.

No contexto do crescimento da *accountability* enquanto pilar da governança pública, Grossi e Argento (2022) exploram diferentes abordagens, ou nuances analíticas no plano teórico, acerca da governança pública que podem contribuir para uma melhor performance das estruturas governamentais. Os autores discorrem acerca de três abordagens: i) a Governança em Rede, cujo foco é a interação e colaboração de forma descentralizada entre atores públicos e privados; ii) a Governança Colaborativa, a qual se concentra no aumento da participação pública e na promoção de diversas perspectivas no

processo decisório público. E iii) a Governança Digital prioriza o uso de tecnologias digitais para melhorar a prestação de serviços públicos e aumentar o envolvimento dos cidadãos. Em conjunto, essas abordagens possibilitam um quadro analítico mais responsivo com os desafios e oportunidades para a administração pública na atualidade.

Outra temática contemporânea e na qual a ótica da governança vem sendo desafiada a se desenvolver é a das mudanças climáticas e adaptação climática. Sob a perspectiva do financiamento internacional em prol da adaptação climática, Browne (2022) discute a arquitetura de governança internacional e em diversos países sobre o tema e traz argumentos para uma ampliação da visão sobre governança. Indo além dos debates mais institucionalistas e formalistas sobre governança, Browne se coaduna com as novas perspectivas em governança e defende o redesenho e alternativas de governança para melhor efetividade das políticas de adaptação climática.

Com o surgimento e rápida expansão do uso de ferramentas da inteligência artificial nos mais diversos campos de conhecimento, nas discussões sobre governança pública já existe um conjunto de contribuições científicas relacionando os dois temas. Em um esforço analítico que permite observar a dinâmica geral do debate, Zuiderwijk, Chen e Salem (2021) pontuam diversos benefícios potenciais do uso de inteligência artificial como, por exemplo, o aprimoramento na performance de processos burocráticos, uma maior capacidade de processamento de dados e identificação de riscos, a ampliação do engajamento e da participação digital e benefícios de escala e sustentabilidade. Ao fim, os autores defendem que o uso de ferramentas de inteligência artificial deverá ampliar horizontes para novas formas de governança.

Por fim, importa mencionar estudo de Resende *et al*. (2024) sobre como a geração de valor público tem sido abordada no contexto da governança pública. Entendendo "valor público" como conceito associado à efetividade de entregas, participação e benefícios públicos, ficou demonstrado que a "a geração de valor público é reconhecida como um instrumento importante para a legitimidade da governança, e para elevar o nível ético e social da gestão pública" (RESENDE *et al*., 2024, p. 215). Em suma, o estudo destaca a necessidade de alinhamento da governança pública à premissa do valor público e à consequente criação de mecanismos de avaliação no âmbito das políticas públicas.

Liderança e Governança Públicas: Transição e Perspectivas

À guisa de uma síntese do referencial teórico aqui destacado, nota-se que a literatura mais recente acerca da liderança e da governança enquanto fenômenos públicos tem se dedicado a novos temas e abordagens com bastante ênfase. Os conceitos estabelecidos e consensuados nas décadas de 70 a

90 vem passando por intensa revisão e, mais que isso, por um processo de enriquecimento e derivação a partir de contextos específicos. A decorrência disso é que não se trata mais de liderança ou governança enquanto conceitos monolíticos e padronizados. Como prova disso, observa-se que temas como a sustentabilidade, o meio-ambiente, a inteligência artificial, a tecnologia da informação, as mudanças psicossociais na sociedade contemporânea e a necessidade de melhor entrega de serviços à sociedade têm ganhado mais peso na produção acadêmica recentes.

Assim, a inter-relação entre liderança e governança no setor público continua sendo uma pauta de relevância e com muitas lacunas a serem preenchidas. Percebe-se que as publicações dos últimos anos reforçam a importância da liderança pública eficaz e de estruturas de governança bem estabelecidas para a implementação bem-sucedida de políticas públicas.

Os problemas públicos e as políticas públicas estão, de maneira crescente e irreversível, sendo influenciados e abordados pelos mais diversos atores e interesses na esfera pública (governo, mercado e sociedade de consumo) e, nesse sentido, analisar os problemas e as políticas a partir da noção de redes, como uma ferramenta analítica, pode ser de grande valia. Afinal, "espera-se dos Estados a capacidade de articular as partes interessadas, a fim de fortalecer e empoderar os atores sociais no estabelecimento da direção e no controle das políticas públicas" (OLIVEIRA; NUNES; GUERRA, 2020, p. 172).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo realizou uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para coletar e avaliar o estado da arte da produção científica sobre a relação entre a Liderança Pública e a Governança de Políticas Públicas (MOHER *et al*., 2009). A metodologia da RSL torna possível realizar uma sistematização de estudos desenvolvidos em determinado campo temático e nos permite esboçar problemas de pesquisa para futuras agendas de pesquisa (ZUCATTO *et al*., 2023).

A produção desta RSL utilizou o protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), o qual possibilita uma descrição precisa e didática dos dados coletados e selecionados. Segundo Souza e Araújo (2021), o PRISMA se destaca pelo seu fluxo com quatro etapas: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão.

Na consecução desta RSL foram observados os passos descritos por Tranfield, Denyer e Smart (2003). O primeiro estágio da RSL, segundo os autores, diz respeito ao planejamento da revisão por meio da i) identificação da necessidade da revisão; ii) preparação para uma proposta de revisão (temática, objetivos, escopo) e do iii) desenvolvimento inicial de um protocolo de revisão. Em sequência, o segundo estágio da RSL consiste na operacionalização da pesquisa e na criação do *corpus*

por meio da seleção e síntese do material. Por fim, o terceiro estágio trabalha a junção do conhecimento gerado sobre o tema e relata as principais conclusões e recomendações de agendas de pesquisa (TRANFIELD, DENYER E SMART, 2003). Levando esses estágios em conta, foram definidos os critérios de filtragem da pesquisa, os quais constam no Quadro abaixo.

Quadro 2 - Critérios de seleção e metodologia

Espectro da revisão	Amplo, por meio de RSL e Método PRISMA.
Bases de Dados	- Web of Science (SciELO Citation Index); - Scopus (Editora Elsevier).
Palavras-Chave	- Utilização do sistema booleano "AND" e "OUR"; - Em inglês, foram utilizados os termos: "leadership", "network", "public governance" e "public policies".
Critérios de elegibilidade	Somente artigos científicos publicados em periódicos.
Idiomas	Inglês e Espanhol.
Delimitação temporal	De 2019 a 2024.
Critérios de inclusão	- Acesso aberto do artigo; - Presença de uma ou mais palavras-chave nos principais campos dos estudos (título, resumo, palavras-chave); - Tratar especificamente de aspectos envolvendo "Liderança Pública" e "Governança Pública" no contexto de políticas públicas.
Critérios de exclusão	- Possuir *link* corrompido ou acesso restrito; - Estudos que mencionam as palavras-chave mas não guardam conexão com o contexto de políticas públicas; - Dissertações, monografias, teses, livros, ensaios, resenhas; - Duplicidade de registros.
Forma de triagem inicial	Leitura de títulos, palavras-chave, resumos.
Forma de triagem definitiva	Leitura na íntegra.

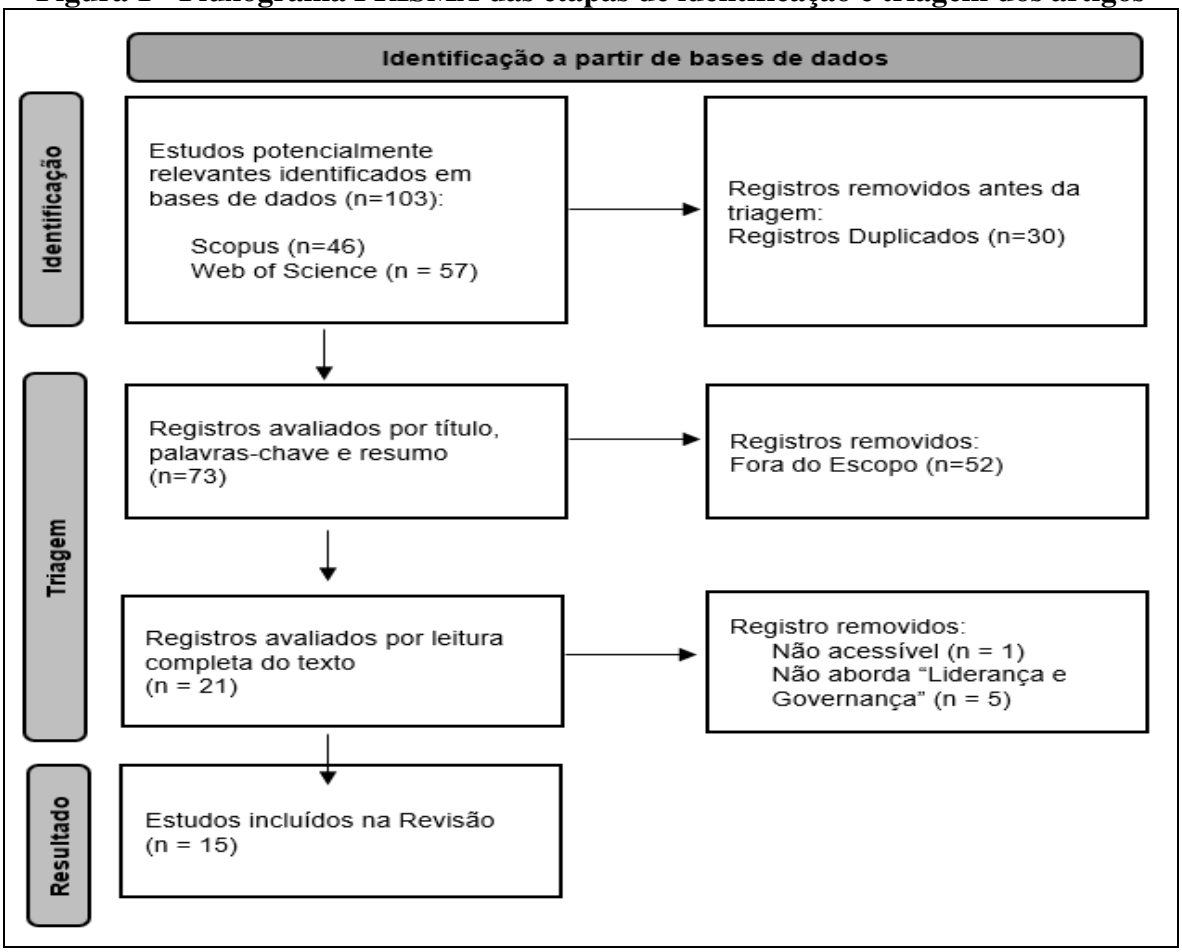
Fonte: Page *et al.* (2021); Zucatto *et al.* (2023).

No segundo estágio da RSL, entre os dias 26 e 29 de maio de 2024, a pesquisa foi realizada a partir do protocolo PRISMA e dos critérios elencados no Quadro acima. Inicialmente, foram identificados 103 documentos, sendo 46 documentos na plataforma *Scopus* e 57 na *Web of Science*. Por meio de planilha *Excel*, após a verificação de duplicidade, foram excluídos 30 documentos e restaram 73 artigos. Dessa quantidade, foram aplicados os demais critérios de inclusão/exclusão e foram excluídos outros 52 artigos, tendo como principal motivo estarem fora do escopo estabelecido como critério principal, isto é, tratar especificamente de aspectos envolvendo "Liderança Pública" e "Governança Pública" no contexto de políticas públicas.

Dessa forma, restaram selecionados 21 artigos, os quais passaram à fase seguinte de leitura integral dos estudos. Assim, após a leitura dos artigos e a avaliação da pertinência temática desses, foram excluídos 6 artigos. Esses 6 artigos foram excluídos, principalmente, pelo fato de que – não obstante terem preenchido os critérios de inclusão estabelecidos – revelaram-se não aderentes ao *corpus*

final de pesquisa pois não abordavam os escopos da liderança e governança públicas de maneira alinhada aos objetivos propostos neste estudo. Ao fim, restaram 15 artigos com efetiva aderência aos objetivos da pesquisa. Todo esse processo está ilustrado na Figura 1 a seguir, elaborada por meio do "PRISMA Flow Diagram" (PAGE *et al.*, 2021).

Figura 1 - Fluxograma PRISMA das etapas de identificação e triagem dos artigos



Fonte: Page *et al*. (2021).

Em continuidade à qualificação desse estágio da pesquisa, foi elaborado um Quadro hierarquizado dos artigos selecionados na pesquisa, utilizando os números de citações indicadas no *Google Scholar* como parâmetro de relevância científica.

Cabe observar que, tendo ficado evidenciado que há uma quantidade razoável de artigos que relacionam o PMCMV e os conceitos de governança e arranjos institucionais, definiu-se por não se estabelecer previamente um valor de corte (para a seleção ou exclusão) quanto ao número de citações para os artigos encontrados e filtrados ao longo da pesquisa. Optou-se por um crivo qualitativo e voltado para o alinhamento temático dos artigos, sem prejuízo, porém, desse reconhecimento hierarquizado feito na Figura 1.

Quadro 2- Quadro hierarquizado dos Artigos selecionados

Autor	Título	Revista	Ano	Citações
Rudnick, J; Niles, M; Lubell, M; Cramer, L.	A comparative analysis of governance and leadership in agricultural development policy networks	World Development	2019	67
Torfing, J; Cristofoli, D; Gloor, PA; Meijer, AJ; Trivellato, B.	Taming the snake in paradise: combining institutional design and leadership to enhance collaborative innovation	Policy & Society	2020	66
Sorensen, E; Hendriks, CM; Hertting, NH; Edelenbos, JE.	Political boundary spanning: politicians at the interface between collaborative governance and representative democracy	Policy & Society	2020	57
Arnold, G.	Distinguishing the street-level policy entrepreneur	Public Administration	2021	45
Hristov, D; Zehrer, A.	Does distributed leadership have a place in destination management organisations? A policy-makers perspective	Current issues in tourism	2019	44
Vedeld, T; Hofstad, H; Solli, H; Hanssen, GS.	Polycentric urban climate governance: Creating synergies between integrative and interactive governance in Oslo	Environmental Policy and Governance	2021	37
Ottens, M; Edelenbos, J.	Political Leadership as Meta-Governance in Sustainability Transitions: A Case Study Analysis of Meta-Governance in the Case of the Dutch National Agreement on Climate	Sustainability	2019	26
Ekane, N; Kjellen, M; Westlund, H; Ntakarutimana, A; Mwesige, D.	Linking sanitation policy to service delivery in Rwanda and Uganda: From words to action	Development Policy Review	2020	16
Robert, E; Zongo, S; Rajan, D; Ridde, V.	Contributing to collaborative health governance in Africa: a realist evaluation of the Universal Health Coverage Partnership	BMC Health Services Research	2022	16
Vedeld T.	The Co-creation Paradox: Small Towns and the Promise and Limits of Collaborative Governance for Low-Carbon, Sustainable Future	Scandinavian Journal of Public Administration	2022	9
Galanti, Maria Tullia	Weaving nets: Housing and leadership in two Italian cities	Social Policy & Administration	2019	6
Lindsay C.; Pearson S.; Batty E.; Cullen A.M.; Eadson W.	Collaborative innovation and activation in urban labour markets	European urban and regional studies	2021	5
Li, D.X; Zhao, S.B; Wang, X.P	Spatial governance for COVID-19 prevention and control in China's development zones	CITIES	2022	2
Chen, W.N; Yi, H.T.	Managers' career paths and interlocal collaboration: an agent network collaboration model	Public Management Review	2023	0
Zia ud din, M., Yuan yuan, X., Ullah Khan, N., Estay, C.	The impact of public leadership on collaborative administration and public health delivery	BMC Health Services Research	2024	0

Fonte: Elaboração própria.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

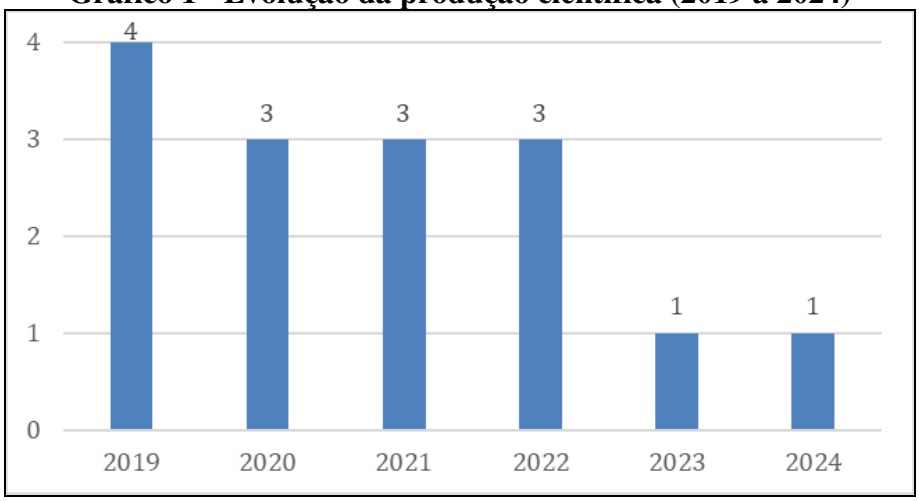
Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa em duas subseções. Na primeira, será apresentada a análise bibliométrica e na segunda, a análise temática do *corpus* da pesquisa.

Características da produção científica

Nesta RSL, foram analisados 15 artigos científicos, com publicação ocorrida em 13 periódicos diferentes e com a participação de 47 autores.

Com relação à evolução da produção científica nos anos 2019 a 2024, o ano de 2019 se destaca como o ano com maior produção nessa temática. Os três anos seguintes (2020 a 2022) seguiram com estabilidade de tendência e os anos de 2023 e 2024 apresentaram um volume menor comparativamente. No Gráfico abaixo, verifica-se a contagem de publicações ano a ano.

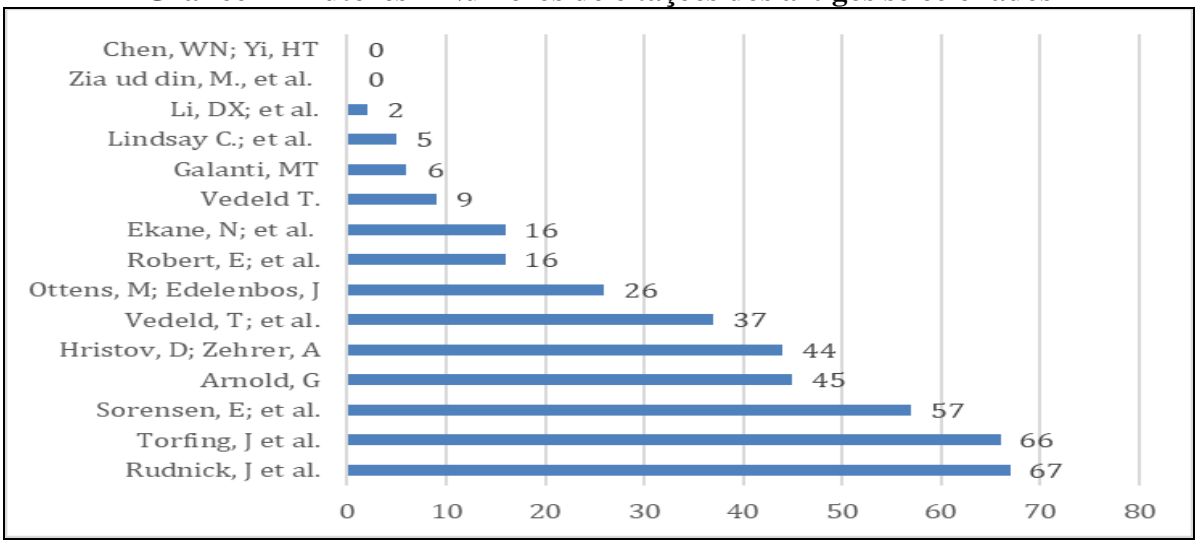
Gráfico 1 - Evolução da produção científica (2019 a 2024)



Fonte: Elaboração própria.

O conjunto de autores do *corpus* da pesquisa é composto por 47 autores. No geral, não se verificou a concentração de autores no universo amostral pesquisado. O artigo mais citado é o de Rudnick, *et al*. (2019), intitulado "A comparative analysis of governance and leadership in agricultural development policy networks" com um total de 67 citações (*Google Scholar*). Destaque-se que, do total de 390 citações que os 15 artigos possuem conjuntamente, os 5 artigos mais citados concentram 279 dessas citações, o que corresponde a 71,5% das citações.

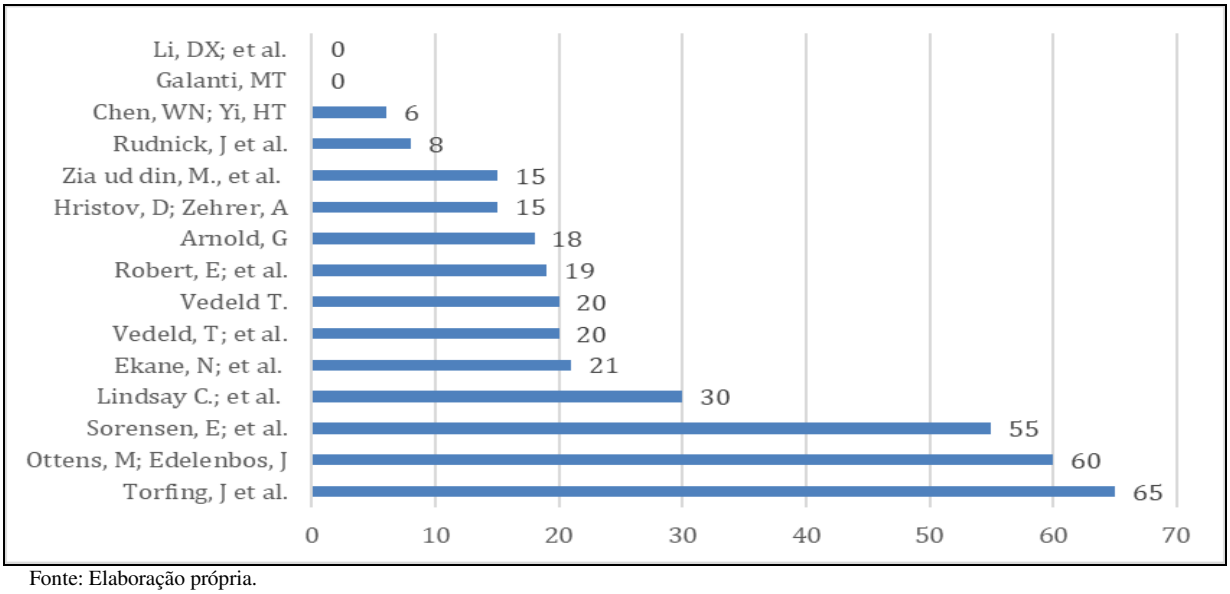
Gráfico 2 - Autores x Números de citações dos artigos selecionados



Fonte: Elaboração própria.

Além das citações, realizou-se o levantamento do índice H dos autores em tela. O índice H, idealizado por Hirsch (2005), é definido a partir do número de artigos publicados pelo pesquisador, os quais obtenham citações maiores ou iguais a esse número (THOMAZ, 2011). A lógica é que "quanto maior o número de artigos de grande interesse publicado pelo pesquisador, maior será o número de citações alcançadas, e maior será seu índice H" (THOMAZ, 2011, p. 91). Verificou-se, como pode ser visto no Gráfico 3, que os autores com maior índice H estão também entre os autores mais citados, como já seria provável ocorrer. Porém, há que se destacar outros atores que possuem alto índice H e possuem números de citações dos estudos selecionados um pouco menores, o que indica que há qualidade acadêmica nessas produções.

Gráfico 3 - Índice H dos autores



Fonte: Elaboração própria.

Em sequência, ao se analisar o perfil dos periódicos internacionais que foram pesquisados, buscou-se levantar dois indicadores de relevância científica: o número de citações dos artigos nos periódicos envolvidos neste estudo e o Fator de Impacto por meio do "Journal Citation Reports" (JCR). O fator de impacto é eficiente em avaliar a qualidade de um periódico (THOMAZ, 2011) mas não pode servir para comparações descontextualizadas entre periódicos de campos de conhecimento diferentes.

Neste sentido, o Quadro abaixo demonstra que os 3 primeiros periódicos, os quais acumulam 4 artigos nesta pesquisa, acumulam 59% (234 de um total de 396) das citações ocorridas, corroborando a relação entre o fator de impacto e a importância acadêmica dos periódicos.

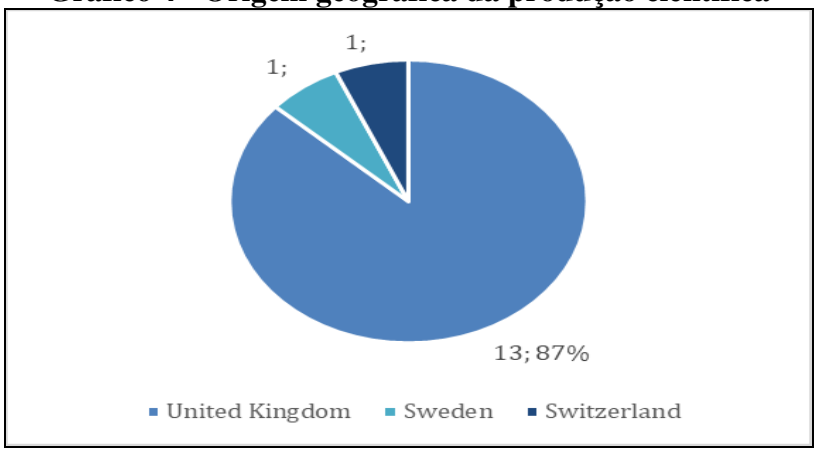
Quadro 5 - Canais de divulgação científica por classificação Capes e citações

Periódico	Afiliação Acadêmica	JCR	Citações
Policy & Society	Roskilde University, Massachusetts Institute of Technology (MIT)	9.3	123
Current Issues In Tourism	Bournemouth University	8.0	44
World Development	University of California System	6.9	67
Cities	Southeast University - China	6.7	2
Public Management Review	Sun Yat Sen University	4.9	0
Sustainability	Erasmus University Rotterdam	3.9	26
Public Administration	University of California System	3.5	45
Social Policy & Administration	University of Milan	3.2	6
European Urban And Regional Studies	University of Strathclyde	3.1	5
Environmental Policy And Governance	Oslo Metropolitan University	3.0	37
BMC Health Services Research	Universite de Montreal	2.8	16
Development Policy Review	Royal Institute of Technology, Stockholm Environment Institute, University of Rwanda	1.7	16
Scandinavian Journal Of Public Administration	Oslo Metropolitan University	-	9

Fonte: Elaboração própria.

Em complemento, convém observar o padrão da origem geográfica do *corpus* da pesquisa. No Gráfico abaixo, verifica-se um padrão bem concentrado, com 87% das publicações sendo oriundas de periódicos do Reino Unido. Ainda que existam diversos fatores que possam explicar esse resultado de concentração, tais como as bases de dados e os critérios de seleção, é possível destacar o papel de relevo que o tema da governança possui no meio acadêmico reinounidense. Ao longo das décadas de 80 e 90, esse país passou por intensos debates e proposições visando alterações e aprimoramentos no papel do Estado e, consequentemente, em sua governança e forma de atuação. Destaque-se, ainda, que autores de estudos seminais sobre governança pública e de relevância até os tempos atuais têm tais estudos publicados no Reino Unido: *Undestanding Governance* de Rhodes (1997) e *Governance as theory* de Stoker (1998). Entende-se que a proeminência do Reino Unido nessa amostragem de estudos aqui examinados revela a importância que as academias e periódicos do país dedicam ao tema da governança e seus entrelaçamentos temáticos com outras áreas da gestão pública.

Gráfico 4 - Origem geográfica da produção científica



Fonte: Elaboração própria.

Em continuidade à análise, a partir dos termos-chave delimitados no início da pesquisa (*leadership*, *network*, *public governance* e *public policies*) objetivou-se encontrar estudos que abordassem, em especial, os assuntos da liderança e da governança no campo da administração pública e das políticas públicas. Uma forma usual de analisar o universo temático abordado é o da frequência das palavras-chave e, para isso, utilizou-se o recurso da nuvem de palavras para visualizar quais foram os termos mais utilizados pelos autores. Na Figura a seguir, as palavras em maior destaque e tamanho são as que mais aparecem no campo palavra-chave das publicações.

Figura 2 - Nuvem de Palavras do campo Palavra-Chave



Fonte: Elaboração própria.

Ao se analisar a nuvem de palavras, convém salientar, primeiramente, que o termo com maior destaque (*collaborative governance*) é justamente um dos termos e assuntos de estudo que fazem a ligação entre "governança" e "liderança". A governança colaborativa se realiza, como indicado pelos estudos em tela, justamente na presença dos elementos "liderança" e "governança" nos arranjos institucionais da gestão pública. Ademais, convém destacar que os termos *governance*, *political leadership*, *leadership* e *networks* constam como os mais mencionados na nuvem de palavras, demonstrando a consonância das escolhas dos termos iniciais e dos critérios de pesquisa.

Análise temática do *corpus* da pesquisa

Foram encontrados 2 grandes temas no *corpus* da pesquisa, sob os quais foram agrupadas as principais discussões trazidas pelos artigos. O primeiro grupo temático (intitulado "Liderança em Rede

de Políticas Públicas") trata do enfoque da Liderança Pública enquanto componente crucial da efetivação das ações de Governança e do próprio desenvolvimento de políticas públicas. Já o segundo grupo temático (intitulado "Liderança Política na Gestão Pública") é composto de estudos que enfatizam o papel e a importância das Lideranças políticas no acompanhamento, mobilização e catalisação de arranjos de governança e execução de políticas. Destaque-se que, nos dois grupos indicados, foram verificadas discussões teóricas sobre a Liderança enquanto fenômeno da Gestão Pública e suas diversas nuances.

Liderança em Rede de Políticas Públicas

Em Rudnick *et al.* (2009) pontua-se que as redes de governança colaborativa compostas por múltiplos atores estatais e não estatais ganharam importância para abordar desafios socioambientais de desenvolvimento. No contexto das políticas de desenvolvimento agrícola, os autores exploram as redes de "governança compartilhada" como redes descentralizadas e de alta densidade, nas quais o fenômeno da liderança ocorre de modo compartilhado entre muitos membros. Sugere-se que as organizações locais podem aproveitar sua legitimidade e capital social para assumir papéis de liderança na coordenação das atividades de desenvolvimento.

Já em outro campo de política pública, na ativação de mercados de trabalho urbanos, Lindsay *et al.* (2021) indicam que a inovação colaborativa pode oferecer uma oportunidade para cumprir as promessas dos formuladores de políticas de ativação personalizada e empoderamento de grupos vulneráveis. Explorando o conceito da Liderança Compartilhada, o estudo aponta que, no caso concreto, os gerentes e funcionários de linha de frente puderam trabalhar com os usuários de serviços para experimentar arranjos novos e melhorias funcionais. As parcerias colaborativas e a liderança compartilhada parecem fundamentais para facilitar e produzir os principais processos de inovação colaborativa.

Passando ao campo da política de turismo e as organizações de gestão de destinos no Reino Unido, Hristov e Zehrer (2019) exploram as possibilidades de se abordar a Liderança de uma forma mais integrada e abrangente e fazendo frente aos desafios de sustentabilidade econômica e de resultados efetivos. No mapeamento feito pelo estudo, identificou-se, entre outras coisas, a importância do monitoramento de funções e responsabilidades de liderança e, até mesmo, a medição da atividade de liderança.

Vedeld (2022) investiga como pequenas cidades e municípios navegam em uma variedade de contextos de governança, com base em teorias sobre governança colaborativa e governança climática

urbana. Ao analisar diversos arranjos e formatos institucionais, observa-se um paradoxo da co-criação: os municípios com maior necessidade de complementar suas capacidades limitadas através da co-criação têm menos capacidade e liderança política para fazê-lo. E a liderança pública é um fator-chave para superar os gargalos e engajar-se em plataformas de colaboração e lidar com os aspectos complexos e contingenciais da co-criação.

Em uma análise mais estrutural e geral, Torfing *et al*. (2020) defendem que a Liderança, enquanto fenômeno institucional e de gestão pública, deve ser reconceitualizada na perspectiva da inovação colaborativa: atividades adaptativas para reunir atores, criar confiança na rede de atuação, melhorar o compartilhamento de informações, facilitar a colaboração, estimular a aprendizagem mútua, gerenciar riscos e acompanhar resultados. O estudo destaca que, para que os projetos de inovação pública tenham sucesso, o exercício de uma liderança mais próxima e atenta talvez seja mais importante do que a governança exercida por meio de regras institucionais.

Há que se destacar que, desde o início e ao longo de toda a pesquisa, foi encontrada uma grande diversidade de estudos no campo da saúde pública que contemplaram análises acerca da liderança, governança, redes de política pública e temas afins. Entre os artigos selecionados, conforme protocolo já exposto, o estudo de Li *et al.* (2022) aborda a governança espacial para prevenção e controle da Covid-19 em zonas de desenvolvimento da China. O estudo explora a existência das redes de políticas obrigatórias lideradas pelo setor público como sendo um modelo importante de governança colaborativa para a resposta a crises. A liderança e a estrutura de governança local garantem a eficiência da colaboração, enquanto a liderança do setor público e o envolvimento ativo de outros atores facilitam a resposta rápida à crise. Ainda no contexto chinês, Zia Ud Din *et al*. (2024) ressaltam que a liderança pública é crucial para promover a colaboração entre partes interessadas na resolução de problemas públicos complexos, especialmente na saúde pública. No contexto dos hospitais públicos chineses, a liderança pública facilita mudanças nas práticas tradicionais, com a administração colaborativa mediando a relação entre liderança pública e a prestação de serviços de saúde.

Tendo como olhar a África, Robert *et al.* (2022) destacam a existência de um mecanismo de governança colaborativa cujo objetivo é o intercâmbio de práticas para fortalecer a governança do sistema de saúde em países da África. O estudo indica que a liderança coletiva aumenta o envolvimento e a motivação dos participantes devido ao simbolismo associado às posições hierárquicas dos tomadores de decisão e à reciprocidade. E conclui que é necessário promover a liderança coletiva e a propriedade do diálogo de políticas pelos ministérios da saúde e institucionalizar o diálogo de políticas como um mecanismo de governança.

Encerrando esse grupo temático, outros dois estudos selecionados buscam enfoques que entrelaçam o papel de liderança na execução de políticas públicas e seu pertencimento a um contexto de atuação em redes compartilhadas de governança. Arnold (2021) analisa a liderança da burocracia de nível de rua na gestão pública e política, destacando seu papel como empreendedores públicos e políticos. Esses líderes articulam redes internas e externas para defender recursos das políticas que gerem, demonstrando consistência e perseverança ao longo dos ciclos políticos.

No outro estudo, Chen e Yi (2023) analisam o papel de lideranças públicas locais em suas cidades e suas redes de atuação. O estudo destaca um fenômeno bem focalizado no contexto chinês, que é a dinâmica de transferência, pelo poder central, de lideranças executoras locais e avaliam como isso funciona para a colaboração interlocal entre cidades. Os autores enfocam nas redes de percursos profissionais, salientando a importância das ligações intertemporais e espaciais das carreiras dos líderes das cidades. Especificamente, os líderes têm mais probabilidade de triunfar sobre outros candidatos para serem escolhidos como colaboradores interlocais nas cidades onde eles trabalharam anteriormente.

Liderança Política na Gestão Pública

Ao estudar política habitacional em cidades italianas, Galanti (2019) argumenta que a mudança política na habitação pode ser promovida por uma liderança política local ao se investir em recursos ideacionais, relacionais e posicionais na formulação de políticas. Ao disseminar novas ideias, construir redes de atores públicos e privados no nível local e atrair recursos fiscais, aproveitam-se as janelas de oportunidade em diferentes níveis institucionais. Além disso, o estudo indica que a colaboração da liderança política com a liderança burocrática local prova-se fundamental para promover políticas inovadoras.

Já Ekane *et al*. (2020) exploram a relação entre política, implementação e resultados, e examinam a implementação da política de saneamento em nível nacional e subnacional em Ruanda e Uganda. Em Ruanda, descreve-se que a liderança política é um agente de mudança importante, com o Presidente participando regularmente de campanhas nacionais de limpeza. Em Uganda, O Escritório do Primeiro-Ministro supervisiona os atores e as atividades, apoiado pelo Fórum Parlamentar de Água e Saneamento, que defende maior atenção e gastos para o saneamento. A liderança política e o compromisso, combinados com autoridade e supervisão *top-down*, como demonstrado em Ruanda, podem manter a responsabilidade e contribuir para um melhor desempenho do setor e uma prestação de serviços eficaz.

Em um estudo de caso no contexto holandês, Ottens e Edelenbos (2018) abordam o fato de que a transição para a sustentabilidade envolve governança em rede e tende a se concentrar no papel da liderança política, conceituada no estudo como metagovernança política, a qual pode ser entendida como um instrumento que permite que políticos e gestores públicos exerçam o poder do Estado em uma sociedade descentralizada. No estudo, aponta-se que políticos enfrentam barreiras na aplicação de uma abordagem integrada e deliberativa de metagovernança.

Contemplando outra perspectiva da liderança pública e política, Sørensen (2020) aborda o fenômeno de que os políticos podem agir como "facilitadores", garantindo conexões entre as áreas de governança colaborativa e as instituições de democracia representativa, fornecendo informações a intermediários-chave e promovendo conexões entre atores-chave. Avaliando a combinação de atuação política de intermediação "à distância" e "próxima", indica-se que houve considerável variação no nível de intensidade da atuação política de intermediação, sendo geralmente mais intensa no início e no final do processo de colaboração. O estudo mostra que a interface produtiva entre formas colaborativas e burocráticas de governança depende da atuação de gestores públicos competentes como intermediários que processam informações, acomodam a comunicação e alinham e coordenam comportamentos.

No contexto da adoção de metas climáticas pela cidade de Oslo, o estudo de Vedeld *et al*. (2021) aponta que o estabelecimento de metas climáticas claras e a combinação de instrumentos integrativos e interativos de governança são fatores-chave de sucesso. A governança climática urbana requer uma abordagem híbrida, com a combinação de liderança pública, regulação e cocriação, em vez de uma dicotomia entre governança tradicional e colaborativa.

À guisa de conclusão, entende-se que é possível, em termos didáticos, sintetizar 3 linhas de achados dos estudos analisados:

1. **Importância da Liderança Pública e Política na Governança e Políticas Públicas**: Os estudos destacam e reforçam a liderança pública e política como componentes essenciais para a efetivação das ações de governança e desenvolvimento de políticas públicas. Deixa-se claro que a liderança é fundamental para a coordenação de atividades, mobilização de recursos e engajamento de múltiplos atores para enfrentar desafios socioambientais, econômicos e sociais.
2. **Liderança Compartilhada e Colaborativa**: Entre os diversos tipos de Liderança que a literatura acadêmica debate e estuda, o *corpus* desta pesquisa trouxe um foco significativo na liderança compartilhada e colaborativa no contexto em que as políticas públicas estão cada vez mais influenciadas por múltiplos atores e interesses. Essa abordagem descentralizada e de alta densidade é vista como crucial para a inovação colaborativa e a resposta eficaz a crises, como demonstrado nos estudos sobre desenvolvimento agrícola, mercados de trabalho urbanos, governança climática, desenvolvimento urbano, saúde pública e inovação.
3. **Desafios e Paradoxos na Implementação de Políticas Públicas**: Os estudos discutem os desafios e paradoxos enfrentados na implementação de políticas públicas, destacando a necessidade de liderança pública consistente para superar limitações e se engajar em

plataformas colaborativas. Exemplos incluem a cocriação em pequenos municípios com capacidades limitadas e a metagovernança em transições sustentáveis. A liderança é vista como um fator-chave para navegar esses desafios e alcançar uma governança eficaz e colaborativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança Pública e a Liderança Pública são temas que se tornaram permanentes na agenda pública nacional e internacional. Sob o desafio da melhoria de desempenho, de eficiência econômica e de efetividade social que estão colocados para os Estados, tais temas parecem tomar uma relevância de estudo crescente. Ao longo dos anos, ficou claro que fórmulas padronizadas e descontextualizadas sobre como ações no campo da liderança e da governança devem ser não possuem os efeitos apregoados, especialmente em países com realidades diversas do padrão europeu-ocidental.

Nesse sentido, buscou-se explorar como a literatura internacional tem investigado o entrelaçamento das duas temáticas mencionadas. Entende-se que é a partir dessa conexão de estudos que se podem encontrar diagnósticos mais acurados e críticos acerca das políticas públicas vigentes. Sendo componentes de uma mesma estrutura social e política, a Liderança e a Governança têm o condão de possibilitar ao Estado aprimorar seus meios de consecução das missões constitucionalmente atribuídas.

Do ponto de vista de lacunas de conhecimento para futuras agendas de pesquisa, os estudos de caso aplicados aos mais diversos campos das políticas públicas a partir da ótica da liderança e da governança ainda possuem um vasto campo de exploração e relevância a ser conquistado. A partir das indicações dos artigos objetos desta pesquisa, vislumbram-se alguns temas que, entre outros, podem ser explorados por futuras pesquisas sobre Lideranças e Governança em políticas públicas: i) redes de governança e atores formais e informais; ii) lideranças públicas e práticas colaborativas em governança; iii) diferentes tipos de liderança e seu efeito no fortalecimento da governança de políticas; e iv) legitimidade democrática dos mecanismos de governança.

Esta pesquisa encontrou, ao final do processo de crivo qualitativo e seleção, um conjunto de estudos que demonstram haver, especialmente no Reino Unido, uma atenção ampla e consistente nessas temáticas (Liderança e Governança). Deve-se levar em conta que os movimentos de reforma gerenciais surgiram, inicialmente, nesse país e, assim, os estudos e a literatura nativos possuem um grau de amadurecimento relevante. Enquanto países em desenvolvimento estão discutindo esses temas de forma mais recente, é possível afirmar que o Reino Unido foi pioneiro nesses assuntos.

Contudo, há que se revelar que a expectativa inicial era encontrar uma difusão de estudos em mais países europeus e anglófonos. Ainda que esse universo de estudos possa existir a partir de pesquisas complementares com outros recortes e critérios, é interessante observar que os estudos

selecionados abarcaram uma diversidade de campos de políticas públicas, tais como o desenvolvimento agrícola, mercados de trabalho urbanos, governança climática, desenvolvimento urbano, saúde pública e inovação. De todo modo, essa conjunção de análises, em campos diferentes de políticas públicas, propicia uma percepção mais madura acerca dos desafios e problemas que envolvem a Liderança e a Governança na aplicação de políticas públicas.

A partir de leitura e discussão do *corpus* de pesquisa, constatou-se a complexidade dos desafios que envolvem o desenvolvimento de formatos de governança e o papel das lideranças no setor público. Não havendo padrões ou soluções prontas, a robustez das soluções em Governança e Liderança surgirá, de fato, do estudo sistemático e aplicado na prática. Cada contexto específico demanda soluções específicas, e as ferramentas analíticas da Governança e da Liderança são promissoras fontes de aprimoramento institucional.

Em suma, a liderança pública e política desempenha um papel essencial na governança e no desenvolvimento de políticas públicas, promovendo a coordenação de atividades e o engajamento de múltiplos atores frente a desafios socioambientais e econômicos. Os estudos destacam a importância da liderança compartilhada e colaborativa, especialmente em contextos que demandam inovação e respostas integradas, como governança climática, saúde pública e desenvolvimento urbano. Contudo, a implementação de políticas enfrenta desafios significativos, ressaltando a necessidade de lideranças que se adaptem aos seus contextos específicos e que sejam consistentes para superar limitações e promover plataformas colaborativas que potencializem a eficácia e a sustentabilidade das políticas públicas.

REFERÊNCIAS

ALGOOTI, A. A. “Public Governance in the Public Sector: Literature review”. **International Journal of Business Ethics and Governance**, vol. 3, n. 3, 2020.

ANDERSON, J. E. **Public Policymaking**: An Introduction. Boston: Cengage Learning, 2015.

ANDREWS, L. “Public administration, public leadership and the construction of public value in the age of the algorithm and ‘big data’”. **Public Administration**, vol. 97, n. 2, 2019.

ANSELL, C.; GASH, A. “Collaborative Governance in Theory and Practice”. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 18, n. 4, 2008.

ARNOLD, G. “Distinguishing the street-level policy entrepreneur”. **Public Administration**, vol. 99, n. 3, 2021.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto: Mind Garden, 2004.

BASS, B. M. **Transformational Leadership**: Industry, Military, and Educational Impact. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BINNS, A. "Entrepreneurial Leadership: A New Approach to Leadership in the 21st Century". **International Journal of Leadership Studies**, vol. 8, n. 2, 2013.

BRASIL. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <www.gov.br>. Acesso em: 23/09/2024.

BROWNE, K. E. "Rethinking governance in international climate finance: Structural change and alternative approaches". **Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change**, vol. 13, n. 5, 2022.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

BURNS, J. M. **Leadership**. Nova York: Harper and Row, 1978.

CAVALCANTE, P. "Governança e inovação em políticas públicas: Intersecções de uma fértil agenda de pesquisa". **Boletim de Análise Político-Institucional IPEA**, n. 29, 2021.

CHEN, W.; YI, H. "Managers' career paths and interlocal collaboration: an agent network collaboration model". **Public Management Review**, vol. 26, n. 5, 2023.

CROSBY, B. C. *et al.* "Public value creation through collaborative innovation". **Public Management Review**, vol. 19, n. 5, 2017.

DIAMOND, J.; VANGEN, S. "Coping with austerity: innovation via collaboration or retreat to the known?". **Public Money and Management**, vol. 37, n. 1, 2017.

EKANE, N. *et al*. "Linking sanitation policy to service delivery in Rwanda and Uganda: From words to action". **Development Policy Review**, vol. 38, n. 3, 2020.

GALANTI, M. T. "Weaving nets: Housing and leadership in two Italian cities". **Social Policy and Administration**, vol. 53, n. 7, 2019.

GIDDENS, A. **The Consequences of Modernity**. Cambridge: Polity Press, 1991.

GRINT, K. **Leadership**: Limits and Possibilities. Nova York: Palgrave Macmillan, 2005.

GRONN, Peter. "Distributed Leadership as a Unit of Analysis". **The Leadership Quarterly**, vol. 13, n. 4, 2002.

GROSSI, G.; ARGENTO, D. "The fate of accounting for public governance development". **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, vol. 35, n. 9, 2022.

HAMBRICK, D. C. "The Strategic Implications of Organizational Inertia". **The Academy of Management Executive**, vol. 17, n. 1, 2003.

HARICHARAN, S. J. "Leadership, management and organisational implications for public service employee well-being and performance". **SA Journal of Human Resource Management**, vol. 21, 2023.

HARTLEY, J. "Ten propositions about public leadership". **International Journal of Public Leadership**, vol. 14, n. 4, 2018.

HARTLEY, J. *Et al*. "Collaborative innovation: a viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship". **Public Administration Review**, vol. 73, n. 6, 2013.

HEIFETZ, R. A. **Leadership Without Easy Answers**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

HEIFETZ, R. A.; LAURIE, D. L. "The Work of Leadership". **Harvard Business Review**, vol. 75, n. 1, 1997.

HIRSCH, J. E. "An index to quantify an individual's scientific research output". **Proceedings of the National Academy of Sciences**, vol. 102, n. 46, 2005.

HOFSTAD, H.; TORFING, J. "Towards a climate-resilient city: collaborative innovation for a green shift in Oslo". *In*: FERNÁNDEZ, R. A. *et al*. (orgs.). **Carbon footprint and the industrial life cycle**. London: Springer International Publishing, 2017

HRISTOV, D.; ZEHRER, A. "Does distributed leadership have a place in destination management organisations? A policy-makers perspective". **Current issues in Tourism**, vol. 22, n. 9, 2019.

HUXHAM, C.; VANGEN, S. **Managing to Collaborate**: The Theory and Practice of Collaborative Advantage. Londres: Routledge, 2005.

JENKINS, W. J. **Policy analysis**: A political and organisational perspective. London: Martin Robertson, 1978.

KHAN, N. U. *et al*. "Linking public leadership and public project success: the mediating role of team Building". **Humanities and Social Sciences Communications**, vol. 10, n. 1, 2023.

KROGH, A. H.; TRIANTAFILLOU, P. "Developing New Public Governance as a public management reform model". **Public Management Review**, vol. 26, n. 10, 2024.

LI, D.; ZHAO, S.; WANG, X. "Spatial governance for COVID-19 prevention and control in China's development zones". **Cities**, vol. 131, 2022.

LINDSAY, C. *et al*. "Collaborative innovation and activation in urban labour markets". **European Urban And Regional Studies**, vol. 28, n. 3, 2021.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Nova York: Free Press, 1994.

MOHER, D. *et al*. "Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement". **Annals of Internal Medicine**, vol. 151, n. 4, 2009.

OLIVEIRA, A. S. F.; NUNES, A.; GUERRA, M. "Construção de um instrumento de medida da governança na educação básica do Brasil". **Revista Contabilidade Vista e Revista**, vol. 31, n. 3, 2020.

OSPINA, S. M. "Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies". **Public Administration Review**, vol. 77, n. 2, 2017.

OTTENS, M; EDELENBOS, J. “Political leadership as meta-governance in sustainability transitions: A case study analysis of meta-governance in the case of the Dutch national agreement on climate”. **Sustainability**, vol. 11, n. 1, 2018.

PARKKINEN, J. “Integrative public leadership: a systematic review”. **International Journal of Public Sector Management** [2024]. Disponível em: <www.emerald.com>. Acesso em: 23/12/2024.

PASCHOIOTTO, W. P.; CUNHA, C. J. C. A.; SILVA, S. M. “Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa”. **Revista de Administração Pública**, vol. 58, 2024.

RABELO, A. H. A.; NUNES, A.; SILVA JÚNIOR, L. H. “Governança E Arranjos Institucionais No Programa Minha Casa, Minha Vida: Uma Revisão Sistemática De Literatura”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 18, n. 52, 2024.

RAELIN, J. A. “From Leadership to Co-Leadership”. **The Journal of Management Development**, vol. 30, n. 6, 2011.

RESENDE, N. S. M. *et al*. “O Valor Público No Contexto Da Nova Governança Pública: Uma Análise Bibliométrica”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 17, n. 49, 2024.

RHODES, R. A. W. **Understanding governance**: Policy networks, governance, reflexivity and accountability. Buckingham: Open University Press, 1997.

ROBERT, E. *et al*. “Contributing to collaborative health governance in Africa: a realist evaluation of the Universal Health Coverage Partnership”. **BMC Health Services Research**, vol. 22, n. 1, 2022.

RUDNICK, J. *et al*. “A comparative analysis of governance and leadership in agricultural development policy networks”. **World Development**, vol. 117, 2019.

SMET, A. *et al*. **Reimagining Leadership for the Future**: How the New Reality is Changing How Companies Lead. London: McKinsey and Company, 2020.

SØRENSEN, E. *et al*. “Political boundary spanning: politicians at the interface between collaborative governance and representative democracy”. **Policy and Society**, vol. 39, n. 4, 2020.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. “Co-initiation of collaborative innovation in urban Spaces”. **Urban Affairs Review**, vol. 54, n. 2, 2018.

SØRENSEN, E.; TORFING, J. “Metagoverning collaborative innovation in governance networks”. **The American Review of Public Administration**, vol. 47, n. 7, 2017.

SOUZA, K. A. A; ARAÚJO, T. M. E. “Prevalência do vírus da imunodeficiência humana em estudantes universitários: revisão sistemática”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 7, n. 21, 2021.

SPILLANE, J. P. “Distributed Leadership”. **The Educational Forum**, vol. 69, n. 2, 2005.

STOKER, G. “Governance as theory: five propositions”. **International Social Science Journal**, vol. 50, n. 155, 1998.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. “Governança pública: uma revisão conceitual”. **Revista do Serviço Público**, vol. 70, 2019.

THOMAZ, P. G.; ASSAD, R. S.; MOREIRA, L. F. P. "Uso do fator de impacto e do índice H para avaliar pesquisadores e publicações". **Arquivos Brasileiros de Cardiologia**, vol. 96, 2011.

TORFING, J. *et al*. "Taming the snake in paradise: combining institutional design and leadership to enhance collaborative innovation". **Policy and Society**, vol. 39, n. 4, 2020.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. "Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review". **British Journal of Management**, vol. 14, 2003.

UHL-BIEN, Mary. "Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing". **The Leadership Quarterly**, vol. 17, n. 6, 2006.

VAN WART, M. "Administrative leadership theory: a reassessment after 10 years". **Public Administration**, vol. 91, 2013.

VAN WART, M. "Public-Sector Leadership Theory: An Assessment". **Public Administration Review**, vol. 63, 2003.

VEDELD, T. "The co-creation paradox: Small towns and the promise and limits of collaborative governance for low-carbon". **Scandinavian Journal of Public Administration**, vol. 26, 2022.

VEDELD, T. *et al*. "Polycentric urban climate governance: Creating synergies between integrative and interactive governance in Oslo". **Environmental Policy and Governance**, vol. 31, n. 4, 2021.

VILLORIA, M.; IGLESIAS, A. "Leadership in public management: Some theoretical and methodological considerations". **Innovar**, vol. 21, 2011.

ZADA, M. *et al*. "Linking public leadership with project management effectiveness: Mediating role of goal clarity and moderating role of top management support". **Heliyon**, vol. 9, n. 5, 2023.

ZIA UD DIN, M. *et al*. "The impact of public leadership on collaborative administration and public health delivery". **BMC Health Services Research**, vol. 24, n. 1, 2024.

ZUCATTO, L. C. *et al*. "Políticas públicas para a educação básica: uma revisão sistemática de literatura". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 16, n. 47, 2023.

ZUIDERWIJK, A.; CHEN, Y.; SALEM, F. "Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda". **Government information Quarterly**, vol. 38, n. 3, 2021.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 20 | Nº 60 | Boa Vista |2024

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima