

**LIDERANÇA COMPARTILHADA ENTRE LÍDERES - Uma Introdução conceitual.**

**LORE MARGARETE MANICA RIBEIRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**GARDÊNIA DA SILVA ABBAD**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**MARIA BEATRIZ RODRIGUES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

## LIDERANÇA COMPARTILHADA ENTRE LÍDERES – Uma Introdução conceitual.

### INTRODUÇÃO

Day (2000), em seu artigo “*Leadership development: a review in context*” no qual se propôs a distinguir entre desenvolvimento de líderes e desenvolvimento de liderança, destaca que o desenvolvimento do líder tem caráter individual (poder pessoal, conhecimento, confiabilidade) e intrapessoal (autoconsciência, autorregulação e automotivação), enquanto o desenvolvimento da liderança tem caráter social (relacional e interpessoal).

Ao finalizar sua análise sugere que “...a liderança surge como um processo de criação de significado compartilhado, tanto em termos de criação de sentido quanto em termos de valor agregado” (Day, 2000, p.605). Sugere ainda que se deve tratar a liderança como um ente coletivo e não individualizado na pessoa do líder. Essas reflexões foram impulsionadoras para a decisão de pesquisar sobre a liderança compartilhada e em especial a liderança compartilhada entre líderes.

Nesse cenário, o objetivo deste estudo foi fazer uma primeira análise conceitual de liderança compartilhada e liderança compartilhada entre líderes. Para tanto buscou-se entender e qualificar os conceitos primeiramente de liderança compartilhada e depois da liderança compartilhada entre líderes, principais achados e apontar as lacunas, contribuindo assim para a estruturação desse conhecimento.

Durante os estudos realizados nos referenciais teóricos, surgiram duas grandes questões de pesquisa a serem respondidas: QP 1: É possível um conceito mais abrangente de Liderança Compartilhada, que permita identificar o que se compartilha, com quem se compartilha e quando se compartilha? e QP 2: Os artigos analisados permitem inferir que a existência da liderança compartilhada entre líderes produz benefícios para o atingimento de objetivos organizacionais comuns?

A ideia da liderança como ente coletivo se reforça quando se observa a complexidade das organizações na atualidade, sobre as quais dificilmente um único líder terá domínio de todo o conhecimento e habilidade necessárias para exercer a liderança com eficácia e resultados esperados. (Lee-Davies et al.,2007; De Brún e Mcauliffe,2020).

Quando se fala de liderança compartilhada, localiza-se extensa produção científica nos últimos vinte anos, conforme citado pelos autores das três metanálises utilizadas (Nicolaidis et al.,2014; D’innocenzo et al. 2016; Zhu et al.,2018); porém, o mesmo não acontece com o conceito de liderança compartilhada entre líderes (Bhattacharyya & Jha,2013; Zhu et al.,2018), pois estudos que foquem a ação conjunta de pares (líderes) na busca de objetivos e execuções de estratégias organizacionais comuns são escassos.

Para a conceituação de liderança compartilhada entre líderes, foram efetuadas buscas nos periódicos CAPES, por meio do link <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/>, com os descritores: *Shared leadership AND relationship between leaders. Shared leadership AND leadership committee. Shared leadership AND community of leaders Shared leadership AND team of leaders.*

Essa busca resultou em sete artigos (Bhattacharyya & Jha, 2013; Russel, 2003; Varkey Et Al.,2008; De Brún & Mcauliffe, 2020; Zhang Et Al.,2012; Solomon & Steyn, 2017; Chandler

Et Al.,2023). Dos sete artigos encontrados, três foram descartados por terem focos diferenciados do objeto da pesquisa. Acrescentaram-se aos artigos originais as obras citadas por Bhattacharyya e Jha (2013) (Carte Et Al.,2006; Klein Et Al.,2006; Lee-Davies Et Al., 2007; Kozlowski & Ilgen, 2006) além do texto citado por De Brún & McAuliffe (2020) (Mayo, Et Al.,2003) e um livro (Molinaro, 2015).

Quanto ao objeto de pesquisa dos artigos de liderança compartilhada entre líderes, dois artigos realizaram pesquisas empíricas com organizações empresariais (Mayo, 2003 E Bhattacharyya Et Al. 2013) e os demais pesquisaram organizações de saúde, educacionais e desportivas. (Russel, 2003; Varkey Et Al.,2008; De Brún & McAuliffe, 2020; Carte Et Al.,2006; Klein Et Al.,2006; Lee-Davies Et Al., 2007).

Molinaro, V. (2015) sugere a criação de uma comunidade de líderes, a qual, segundo o autor, implica em reconhecer que a liderança não se resume a líderes individuais, mas inclui todo o quadro de líderes de uma organização, onde todos os líderes sabem com clareza da ambição coletiva de atingir uma excelente liderança e os resultados esperados pela organização.

Considerando-se o senso comum que toda organização empresarial busca atingir resultados, é possível inferir a importância que tem para as mesmas construir uma liderança compartilhada entre líderes, sob dois principais aspectos: 1. Transformar as estratégias organizacionais e os resultados em objetivos comuns e 2. Dar voz a todos os participantes dos sistemas de governança já estabelecidos (comitês e conselhos); permitindo desta forma que a estrutura de relacionamentos produza resultados organizacionais advindos da liderança (De Brún e McAuliffe, 2020). A pouca existência de literatura específica sobre o compartilhar de liderança entre líderes, citada por Bhattacharyya & Jha (2013) e zhu et al. (2018), motivou a busca por conceitos de liderança compartilhada entre líderes, quais os principais achados até aqui e sugestões ou lacunas que os autores apontam, para que se possa avançar na construção desse conhecimento.

O artigo inicia com esta breve introdução, na sequência descreve conceitos de liderança compartilhada e liderança compartilhada entre líderes, apresenta e discute as questões de pesquisas criadas a partir dos conceitos analisados e finaliza-se com a conclusão que retoma o objetivo do artigo, conclui sobre as questões de pesquisa, além de apresentar lacunas de pesquisa e limitadores.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para fundamentar as análises e discussões do objetivo proposto de conceituar a liderança compartilhada em especial a liderança compartilhada entre líderes, inicia-se com a apresentação do conceito de liderança compartilhada construído a partir de três metanálises (Nicolaidis Et Al.,2014; D'innocenzo et al. 2016; Zhu et al.,2018) e de dois artigos posteriores (Day et al.,2021; D'innocenzo et al, 2021).

Na sequência, partindo do conceito de Pears & Sims (2002, p.176) que sugere liderança compartilhada como “Influência lateral entre pares” efetua-se uma revisão integrativa de artigos empíricos de liderança compartilhada entre líderes (Bhattacharyya & Jha, 2013; Russel, 2003; Varkey et al.,2008; De Brún & McAuliffe,2020; Carte et al.,2006; Klein et al.,2006; Lee-Davies et al.,2007; Kozlowski & Ilgen,2006; Mayo et al.,2003).

## O Conceito de Liderança compartilhada

As três metanálises analisadas (Nicolaidis et al.,2014; D'innocenzo et al.,2016; Zhu, et al.,2018) apresentam conceitos de inúmeros autores, discutem os mesmos a luz de classificações propostas por eles, que serão vistas na sequência, finalizando sempre com as suas próprias sugestões para o que é liderança compartilhada. A tabela um (1) resume os conceitos sugeridos pelos autores destas três metanálises.

Percebe-se nos três conceitos, a partir da presença de distribuição de funções/papeis de liderança e de influência entre os membros da equipe, um conceito que trabalha o constructo de **o que é** a liderança compartilhada. A parte destacada dos conceitos é praticamente a mesma e reflete as tendências conceituais encontradas nos artigos publicados entre 2014 (data da publicação da primeira metanálise) e 2018 (data da publicação da última metanálise analisada)

**Tabela 1 - Conceito de Liderança Compartilhada.**

Nicolaidis et al. (2014)	D'Innocenzo et al. (2016)	Zhu et al. (2018)
Liderança compartilhada é um conjunto de processos interativos de influência nos quais <b>as funções de liderança da equipe são voluntariamente compartilhadas entre os membros internos da equipe</b> na busca dos objetivos da equipe	A liderança compartilhada é um fenômeno emergente e dinâmico da equipe, no qual <b>os papéis de liderança e a influência são distribuídos entre os membros da equipe.</b>	liderança compartilhada como um fenômeno emergente da equipe, no <b>qual os papéis de liderança e a influência são distribuídos entre os membros da equipe.</b>

Fontes: Quadro elaborado pelas autoras baseado em Nicolaidis et al. (2014); D'Innocenzo et al.(2016); Zhu, et al.(2018)

Duas das metanálises estudadas (Nicolaidis et al.,2014; D'innocenzo et al., 2016), tem o foco em analisar a relação entre liderança compartilhada e desempenho de equipes, examinam moderadores contínuos e categóricos dessa relação e a confiança da equipe como um mecanismo mediador através do qual a liderança compartilhada opera para influenciar o desempenho da equipe.

Para D'Innocenzo et al. (2016) as definições de liderança compartilhada, por eles analisadas, podem ser classificadas em três grandes grupos a saber: agregação, centralização e densidade. Esta classificação é feita conforme: lôcus de liderança, formalidade de liderança, distribuição igual e não igual, dinâmica temporal e envolvimento em múltiplos papeis e funções.

Segundo D'Innocenzo et al. (2016), a maioria dos estudos empíricos sobre liderança compartilhada emprega teorias e justificativas de **agregação**. Teorias agregadas de liderança compartilhada deslocam a fonte de liderança de um indivíduo externo para um conjunto indiferenciado de membros. Esses modelos de liderança compartilhada são semelhantes aos modelos de composição, que se baseiam em consenso intraunidade (concordância) ou consistência (confiabilidade) para justificar a agregação de construtos em nível de equipe.

Nos conceitos em que a liderança compartilhada é determinada pela **centralização**, é possível determinar qual ator ou nó (ou seja, pessoa) dentro de uma rede social de trabalho é o mais influente, se apresenta como um dos principais usos da análise de redes sociais. Atores que estão amplamente envolvidos em relacionamentos com outros atores são considerados proeminentes ou "centrais". Centralidade do nó é um índice que representa o número de vínculos que qualquer ator específico tem em uma rede específica. (D'innocenzo et al., 2016)

A **densidade** de uma rede é a proporção de possíveis elos que estão realmente presentes na rede. Em uma relação binária, a densidade de uma rede toma o número de laços existentes e divide pelo número máximo de laços. Se todos os laços estão presentes, diz-se que a rede está completa. Segundo D’Innocenzo et al. (2016), nos estudos de liderança compartilhada utilizando densidade, os laços entre os membros da equipe existem e se materializam quando um membro da equipe percebe outro como exercendo influência de liderança na equipe.

A tabela 2, abaixo, resume estes principais conceitos a luz da distinção teórica feita por D’Innocenzo et al. (2016), entre os artigos por eles analisados, conforme a sugestão de agrupamento dos conceitos sugeridos: agregação, centralização e densidade.

**Tabela 2 - Principais Conceitos de Liderança Compartilhada por distinção teórica segundo D’Innocenzo et al. (2016)**

<b>Agregação</b>	<b>Centralização</b>	<b>Densidade</b>
Influência coletiva dos membros de uma equipe uns sobre os outros; como os membros de um grupo avaliam a influência do grupo em oposição a um indivíduo dentro ou fora do grupo. (SIVASUBRAMANIAM, MURRY, AVOLIO, & JUNG, 2002)	A liderança pode ser compartilhada ao longo do tempo em que os membros da equipe compartilham (embora não de uma só vez) as responsabilidades envolvidas no papel de liderança. . . esclarecendo quem deve desempenhar funções específicas (ou seja, líder e membro) (EREZ, LEPINE, & ELMS, 2002)	Visto como uma rede de relações de trabalho diádicas entre os membros do grupo de trabalho (GERSTNER 1998)
Processo de equipe em que a liderança é realizada pela equipe como um todo, e não apenas por um único indivíduo designado (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006)	Fenômeno compartilhado e distribuído no qual pode haver vários líderes (formalmente nomeados e/ou emergentes) (Mehra, Smith, Dixon, & Robertson, 2006)	Uma propriedade emergente da equipe que resulta de a distribuição da influência da liderança em vários membros da equipe (Carson, Tesluk, & Marrone 2007)
A capacidade da equipe de se engajar coletivamente em comportamentos de liderança transformacional; liderança como um processo coletivo, de modo que a equipe influencia, inspira e motiva os membros da equipe (Gupta, Huang, & Yayla, 2011)	Uma propriedade dinâmica que não pertence a nenhum membro da equipe em particular, mas flui entre várias pessoas e se adapta às características da situação (Mendez, 2009)	A distribuição da influência da liderança em vários membros da equipe (Zhou 2012)

Fonte: D’Innocenzo et al. (2016), conteúdo traduzido e organizado conforme conceitos dos autores.

A metanálise feita por Nicolaidis et al.(2014) inicia formulando uma definição operacional clara e completa de liderança compartilhada, analisam o grau em que funções específicas de liderança de equipe e comportamentos de liderança foram realizados informalmente por membros internos da equipe e medidos por meio de um modelo de consenso de mudança de referência, por uma abordagem de rede social ou o modelo de interdependência ator-parceiro.

Em segundo lugar, avaliam um mecanismo explicativo subjacente por meio do qual a liderança compartilhada opera. Essa extensão é importante porque o exame dos mediadores subjacentes ao relacionamento ilumina como e por que a liderança compartilhada pode ter um impacto positivo nos resultados de desempenho da equipe. Uma maneira pela qual a liderança compartilhada contribui para o desempenho é por meio da adoção de um estado motivacional emergente: a confiança da equipe.

Na sequência, verificam várias situações que ratificam que a liderança compartilhada está mais claramente relacionada ao desempenho da equipe. sugerem que a liderança compartilhada é particularmente eficaz quando a interdependência é alta. “A alta interdependência requer que os membros da equipe trabalhem em estreita colaboração uns com os outros, coordenem e integrem ações” (Nicolaides et al., 2014, p.928). Segundo os autores, a interdependência pode promover a familiaridade entre os indivíduos, o que pode tornar os membros mais abertos e passíveis de exercício e recebimento de influência. Esse achado é consistente com pesquisas que encontraram relações mais fortes entre comportamentos amplos do líder e desempenho da equipe quando a interdependência era alta.

Os resultados fornecem suporte para a visão de que a liderança compartilhada tem efeitos importantes sobre o desempenho, além dos efeitos da liderança vertical. “Especificamente, em comparação com a liderança vertical, a liderança compartilhada teve um efeito semelhante na predição de desempenho quando ambas foram inseridas simultaneamente na equação de regressão “(Nicolaides et al., 2014, p.930)”.

Zhu et al. (2018), utilizam de nomenclatura semelhante a D’Innocenzo et al. (2016), em relação a agregação, centralização e densidade, porém sugerem que estas ações “operacionalizam” os conceitos de liderança compartilhada, no que chamou de abordagem de agregação e abordagem de redes sociais (densidade e descentralização), porém não como classificação dos conceitos.

Mayo et al. (2003 já utilizava centralização e densidade como duas métricas de rede valiosas para avaliar e mapear a liderança coletiva, e são considerados como os primeiros autores a aplicar um método de avaliação de lideranças coletivas. Os autores sugerem que os níveis mais elevados de liderança coletiva resultariam tanto numa elevada densidade de rede como numa baixa centralização da rede.

Diferente dos conceitos descritos até aqui e que estão baseados em **o que é** liderança compartilhada; a classificação de conceitos feita na metanálise efetuada por Zhu et al. (2018), sugere uma percepção **de quem** compartilha, ao identificar três pontos comuns nas diferentes conceituações de liderança compartilhada analisadas:

1. A liderança compartilhada é sobre a **influência lato entre pares** - Enquanto a liderança vertical de um único líder formal de equipe influência de cima para baixo, a liderança compartilhada se concentra na influência da liderança horizontal e lateral dos membros da equipe.

2. A liderança compartilhada é um **fenômeno emergente da equipe** - Em contraste com a liderança tradicional como um fenômeno derivado de um único indivíduo, a liderança compartilhada destaca a liderança como uma propriedade emergente de um coletivo.

3. **Os papéis e a influência da liderança estão dispersos** entre os membros da equipe. A liderança compartilhada é uma forma de liderança a qual é distribuída e compartilhada entre diversos indivíduos participantes, em vez de ser exercida por um único indivíduo, enquanto as duas primeiras características indicam que a liderança compartilhada se concentra na influência da liderança de todos os membros da equipe, a terceira característica descreve o quanto a liderança está amplamente dispersa entre os membros da equipe

A partir dessas três posições Zhu et al. (2018) classificaram dezenove conceitos de liderança compartilhada, de artigos produzidos entre 2002 e 2017, conforme identificaram a presença dessas três características chaves: (1) influência lateral entre os pares, (2) um

fenômeno de equipe emergente e (3) os papéis de liderança e influência estão dispersos entre os membros da equipe. (Tabela 3)

**Tabela 3 - Conceitos de Liderança compartilhada classificados por Zhu et al.(2018)**

Definições	Características presentes
Influência distribuída de dentro da equipe. (p. 172) Influência lateral entre pares. (Pearce and Sims, 2002, p. 176)	1.2.3
Influência coletiva dos membros de uma equipe uns sobre os outros. (Sivasubramaniam et al.,2002, p. 68)	1.2.3
A liderança pode ser compartilhada ao longo do tempo em que os membros da equipe compartilham (embora não imediatamente) as responsabilidades envolvidas no papel de liderança... (Erez et al.Sei,2002, pgs. 933–934)	1.2.3
Um processo dinâmico e interativo de influência entre indivíduos em grupos cujo objetivo é conduzir uns aos outros para a realização do grupo ou objetivos organizacionais ou ambos. Pearce and Conger, 2003; p. 1	1.2.3
Processo simultâneo, contínuo e de influência mútua dentro uma equipe caracterizada pelo “surgimento em série” de líderes oficiais e não oficiais. Pearce et al.,2004, p. 48)	1.2.3
Um processo de equipe em que a liderança é realizada pela equipe como um todo e não apenas por um único indivíduo designado. (Ensley et al.,2006, p. 220)	1.2.
Fenômeno compartilhado e distribuído no qual pode haver vários líderes (formalmente nomeados e/ou emergentes). (Mehra et al.,2006, p. 233)	2.3.
O epicentro da liderança coletiva não é o papel de um líder formal, mas a interação dos membros da equipe liderar a equipe compartilhando responsabilidades de liderança. (Hiller et al.,2006, p. 388)	1.2.3.
Uma propriedade emergente da equipe que resulta da distribuição da influência da liderança entre vários membros da equipe. (Carson et al. ,2007, p. 1218)	1.2.3.
Liderança compartilhada: um estado emergente onde os membros do time lideram uns aos outros coletivamente. (Avolio, Walumbwa, and Weber 2009, p. 31)	1.2.3.
A liderança compartilhada ocorre quando os membros do grupo mudam ativa e intencionalmente o papel de líder uns com os outros, conforme necessário pelo ambiente ou pelas circunstâncias em que o grupo opera. (Pearce et al.,2010, p.151)	1.2.3.
A capacidade da equipe de se engajar coletivamente em comportamentos de liderança transformacional; liderança como um processo coletivo, de modo que a equipe influencie, inspire e motive os membros da equipe. (Gupta, Huang, and Yayla, 2011, p. 32)	1.2.
Uma propriedade emergente de um grupo onde as funções de liderança são distribuídas entre os membros do grupo. (M. A. Drescher et al.,2014, p. 772)	1.2.3.
Um conjunto de processos interativos de influência nas funções de liderança da equipe são compartilhados voluntariamente entre membros internos da equipe na busca dos objetivos da equipe. (Nicolaidis et al. ,2014, p. 924)	1.2.3.
Uma propriedade emergente da equipe de influência mútua e responsabilidade compartilhada entre os membros da equipe, por meio da qual eles lideram uns aos outros em direção à realização de metas. (Nicolaidis et al.,2014, p. 181)	1.2.3.
Um fenômeno de equipe emergente e dinâmico em que os papéis de liderança e influência são distribuídos entre membros do time. (D’Innocenzo et al., 2016, p. 5)	1.2.3.
Uma forma de liderança que é distribuída e compartilhada entre vários indivíduos participantes, em vez de ser produzida por um único indivíduo. (Meuser et al.,2016, p. 1390)	1.2.3.
Um fenômeno de nível de grupo gerado a partir de confiança recíproca e influência compartilhada entre os membros da equipe para atingir os objetivos da equipe. (Chiu et al., 2016, p. 1705)	1.2.3.
A liderança compartilhada pode ser vista em termos de como diferentes indivíduos desempenham papéis de líder e seguidor em diferentes pontos no tempo. (Lord et al., 2017, p. 444)	2.3.

Fonte: Zhu et al.(2018), p.836, traduzido e organizado. As três características principais são (1) influência lateral entre os pares, (2) um fenômeno de equipe emergente e (3) os papéis de liderança e influência estão dispersos entre os membros da equipe

Dos dezenove conceitos classificados sob a ótica das três características consideradas chaves por Zhu et al. (2018), 15 (quinze) conceitos apresentavam as três características

simultaneamente. Dois (2) conceitos tinham foco nas características 1 e 2 e dois conceitos apresentavam as características 2 e 3. Dessa forma é possível inferir que os conceitos tinham na sua grande maioria (17) a visão da influencia lateral entre pares. Porém, percebe-se nesses conceitos que pares são considerados membros de uma equipe pois todos os 19 conceitos apresentavam a característica 2 – um fenômeno de equipe emergente.

Verifica-se nos conceitos analisados por Zhu et al. (2018) um foco em **quem compartilha**; enquanto nas metanálises anteriores (Nicolaidis et al.,2014; D’Innocenzo et al., 2016), o foco está em **o que é a liderança** compartilhada com análise das relações sociais e na presença dessas nas decisões e conduções de equipes.

Diante dos conceitos acima apresentados, surge nossa curiosidade científica de ampliar a visão conceitual e, é nesse ponto de referência que evidencia-se a primeira questão de pesquisa:

**QP 1: É possível um conceito mais abrangente de Liderança Compartilhada, que permita identificar o que se compartilha, com quem se compartilha e quando se compartilha?**

## **Liderança Compartilhada entre líderes**

A classificação feita por Zhu et al. (2018), e, principalmente a definição de Pearce e Sims (2002, p. 176) “Influência lateral entre pares”, configurou-se no amparo teórico inicial para se buscar referenciais e artigos que pudessem identificar o conceito de liderança compartilhada entre líderes e possibilitar uma revisão integrativa.

Diversos autores (Pearce & Sims, 2002; Nicolaidis et al.,2014; D’Innocenzo et al.,2016; Zhu et al.,2018; D’Innocenzo et al.,2021), discutem termos semelhantes e possíveis confusões conceituais entre liderança compartilhada e liderança coletiva, liderança emergente, liderança participativa, autoliderança, entre outras. Zhu et al.(2018, p.839) efetuam uma análise minuciosa entre o conceito de liderança coletiva e liderança compartilhada e afirmam: “Em suma, a liderança coletiva compartilha muitas semelhanças com a liderança compartilhada e não há conclusões definitivas sobre as diferenças entre liderança coletiva e liderança compartilhada com base nas pesquisas atuais”.

A liderança coletiva se encaixa nas três características da liderança compartilhada, ou seja, as funções de liderança são assumidas pelos membros da equipe, a liderança é vista como um fenômeno emergente em nível coletivo e a liderança é distribuída entre os indivíduos participantes. (Zhu et al.,2018).

No mesmo sentido Day et al. (2021, p.3) sugere que “A liderança compartilhada pode ser considerada como uma forma de capacidade de liderança coletiva, pois envolve um número maior de membros da equipe engajados na liderança do que um líder solo”.

Nesse contexto, este artigo tratará os dois conceitos como semelhantes e estudos de liderança coletiva serão incluídos na análise da liderança compartilhada entre líderes.

Nessa abordagem de liderança compartilhada entre pares, Carte et al. (2006), Klein et. al. (2006) e Bhattacharyya et. al. (2013), definem a liderança compartilhada entre líderes como dois ou mais indivíduos gerenciando ou guiando uma equipe (em nível meso), ou uma organização (em nível macro).



Bhattacharyya et al. (2013) sugere que líderes que compartilham (um ou mais líderes) a liderança em uma organização, vem ganhando espaço tanto no mundo da teoria quanto da prática. O objetivo do artigo de Bhattacharyya et al. (2013) é justamente compreender o processo de liderança compartilhada em nível estratégico de uma empresa.

Esse compartilhamento de liderança entre líderes tem aumentado segundo alguns autores (Koccolowski, 2010; Lee-Davies et. al., 2007), em função da complexidade e incertezas enfrentadas pelas organizações modernas, o que faz com que a liderança compartilhada precise ser demonstrada em todos os níveis, tornando a liderança distribuída e difusa.

De Brún e McAuliffe (2020) realizaram um estudo para explorar a liderança coletiva entre gerentes e executivos sênior de um grupo recém conectado de hospitais e ressaltam a necessidade de desenvolver relações interpessoais entre líderes, criando tempo e espaço para uma reflexão profunda e compartilhada e o aumento de confiança entre colegas. “O termo heterarquia tem sido empregado em contraste ao termo hierarquia para conceituar como a dinâmica em torno da influência e do poder pode mudar em resposta as demandas situacionais”. (De Brún & McAuliffe, 2020, p.451).

Russell, H. (2003), analisa a relação diádica entre líderes dos conselhos de organizações esportivas voluntárias australianas, onde utilizando as três dimensões do intercâmbio líder-membro (LMX), respeito, confiança e obrigação mútua e conclui que a liderança é compartilhada entre executivos e presidentes de conselho, demonstrando que existem algumas evidências sobre a existência da liderança compartilhada entre líderes.

Varkey et al. (2008) analisou o impacto de um programa de qualidade na satisfação dos funcionários, o qual com base nos princípios da liderança compartilhada, estabeleceu um comitê para gerir e atuar de forma conjunta. Nesse trabalho demonstra que a liderança compartilhada aumentou a percepção dos funcionários de estarem envolvidos nas decisões. O uso dos princípios de liderança compartilhada em um departamento de imagem médica resultou em “...um aumento na satisfação no trabalho (percentil 44 para percentil 69) e uma diminuição significativa na rotatividade de funcionários (40% para 14,5%)”. (Varkey et al., 2008, p.219).

Líderes trabalhando juntos, alinhados e com princípios e valores comuns, dispostos a buscar coletivamente atingir os objetivos e estratégias organizacionais, parece utópico no atual cenário competitivo das organizações (Molinari, 2015), porém, os artigos analisados permitem inferir ganhos organizacionais. Nesse cenário de compartilhamento de liderança entre líderes, surge a segunda questão proposta para discussão:

**QP 2: Os artigos analisados, permitem inferir que a existência da liderança compartilhada entre líderes produz benefícios para o atingimento de objetivos organizacionais comuns?**

Nas discussões efetuam-se as análises que buscam responder as duas questões de pesquisa propostas, considerando a literatura pesquisada.

## **DISCUSSÃO**

As discussões a seguir relatadas, buscam responder as duas questões de pesquisa propostas, considerando os artigos pesquisados.

QP 1: É possível um conceito mais abrangente de Liderança Compartilhada, que permita identificar o que se compartilha, com quem se compartilha e quando se compartilha?

Percebe-se ao descrever a teoria pesquisada, uma quantidade de conceitos focados no que é liderança compartilhada, mas não se localizam conceitos mais diretivos do que compartilhar, com quem compartilhar e qual o processo de compartilhamento. Embora muitos autores apresentem trabalhos que demonstram os benefícios positivos da liderança compartilhada, as diferentes conceituações de liderança compartilhada permanecem como questões em aberto. (D’Innocenzo et al.,2016).

A literatura conceitual de Liderança compartilhada destaca grandemente o valor dela nas equipes. As três metanálises variam de influência a procedimentos compartilhados por equipes. Situações (complexidade de tarefas) ou emergência de liderança (líderes não formais que surgem) e alternam a liderança entre membros da equipe. (Nicolaides et al.,2014; D’Innocenzo et al.,2016; Zhu et al.,2018). Ancorados nesses conceitos, pode-se inferir que “o que se” compartilha está limitado a “quem compartilha”, no caso, membros de uma equipe. O que se compartilha (decisões, ações, realizações etc.), estão inseridos dentro da realidade do dia a dia dessas equipes nas organizações.

Ainda existem outros aspectos que as definições analisadas não respondem, como por exemplo, Zhu et al. (2018, p.838) sugerem que os conceitos analisados na metanálise e as três características criadas não respondem as perguntas: "...o que está sendo compartilhado na liderança compartilhada?" nem “qual é o processo através do qual a liderança é compartilhada?”.

A maioria das pesquisas sobre liderança compartilhada se baseia no estilo de liderança. Esta perspectiva gerou muitos estudos de liderança compartilhada associados a estudos de um tipo de liderança: liderança compartilhada transformacional, carismática, transacional, diretiva, empoderadora e autêntica (Nicolaides et al.,2014; D’Innocenzo et al.,2016; Zhu et al.,2018).

Zhu et al. (2018) analisam como a liderança pode ser compartilhada. Segundo os autores, o processo de compartilhamento pode ocorrer de três formas: 1. Os membros da equipe trabalham juntos no tempo e no lugar para "correalizar a mesma atividade de liderança". 2. O processo de compartilhamento pode ocorrer ao longo do tempo, onde os membros da equipe “emergem como líderes informais em série ou se revezam para servir no papel de liderança”.3. O processo de compartilhamento que pode ocorrer entre funções funcionais, onde os “membros da equipe com diferentes habilidades ou preferências podem desempenhar seletivamente funções de liderança de forma interdependente”. (Zhu et al., 2018, p.838).

As formas de liderança compartilhada também podem ser diferenciadas com base na formalidade dos papéis de liderança. Normalmente, a liderança compartilhada é ad hoc, emergente e informal (membros não são formalizados como líderes), podendo a liderança compartilhada ser também deliberadamente planejada e implementada. (D’Innocenzo et al., 2016).

Verifica-se neste quesito de definir o que, como, quando e quem compartilha uma grande oportunidade aos pesquisadores. Após o estudo das metanálises, e dos textos complementares, sugere-se no escopo deste artigo um conceito focado não apenas no que é, mas também em quem envolve e com que objetivo. Nesse contexto, para as autoras desse artigo, o conceito pode ser assim enunciado:

**Liderança compartilhada é a troca entre pares e entre membros de uma equipe, com o objetivo de planejar, tomar decisões e implementar ações para realização de objetivos e estratégias organizacionais.**

A segunda questão de pesquisa diz respeito a liderança compartilhada entre líderes e, se apesar da pouca literatura analisada, seria possível perceber algum tipo de ganho para a organização.

QP 2: Os artigos analisados, permitem inferir que a existência da liderança compartilhada entre líderes produz benefícios para o atingimento de objetivos organizacionais comuns?

A liderança coletiva envolve a participação de múltiplas entidades no processo de liderança. Em comparação com o desenvolvimento de líderes, a teoria e a pesquisa sobre desenvolvimento de liderança coletiva são bastante escassas. (Day et al.,2021)

Lee-Davies et. al. (2007), sugerem que a liderança compartilhada pressupõe um quadro de líderes, um grupo de pessoas que resolvem problemas de forma colaborativa, que cria iniciativas e ajudam os outros a alcançar seu potencial, em um engajamento colaborativo, desenvolvido por relacionamentos saudáveis, evidencia-se o ganho organizacional que isso poderá gerar, em termos de confiança e desempenho. Confiança também é condição ressaltada por Nicolaides et al. (2014), no relacionamento e no desempenho. Confiança, respeito mútuo e colaboração para que os outros sejam puxados para a frente em vez de empurrados para o lado é condicionante para ambiente de liderança compartilhada conforme Lee-Davies et. al. (2007)

De Brun et al. (2020) ressaltam que a colaboração honesta, a abertura e a certeza na comunicação são importantes para ajudar a criar as condições contextuais permitindo abordagens coletivas e sistêmicas que sejam verdadeiros "trampolins" para a mudança, incluindo o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais entre líderes, a criação de tempo e espaço para uma reflexão profunda e compartilhada e o aumento da confiança entre os colegas.

A inovação, as melhorias organizacionais e o clima organizacional são afetados positivamente pela liderança compartilhada (Lee-Davies et. al. ,2007; Molinari, 2015)

Para Lee-Davies et. al. (2007) a liderança compartilhada depende fortemente de muitos diálogos e é apoiada por sistemas de gerenciamento sólidos que incentivam o fluxo livre de comunicação ascendente por meio de diferentes mídias, como reuniões, boletins etc. O que pressupõe a necessidade de suporte organizacional para a existência dela.

Preparar uma visão, um valor compartilhado entre os líderes, para alcançar objetivos organizacionais comuns, é destacado por Bhattacharyya et al. (2013), como passo importante para que os líderes possam trabalhar juntos por um tempo suficientemente longo para gerar o entendimento e o compartilhamento. Um significado compartilhado é criado à medida que o fluxo dinâmico de múltiplos diálogos conecta as zonas de interação entre o fenomenal e o sutil e um compromisso compartilhado emerge. (Lee-Davies et. al. ,2007)

No mesmo sentido Molinaro (2015) destaca que a comunidade de líderes é formada por um grupo de líderes verdadeiramente alinhados com a visão e a estratégia da sua organização, com um verdadeiro senso de colaboração que possibilita a inovação, realizando um trabalho comprometido em serem os melhores líderes que puderem ser, se apoiando uns aos outros para promover o desempenho pessoal e coletivo

Bhattacharyya et al. (2013), sugerem que a influência formal e informal do líder se mistura para formar a responsabilidade mútua entre os líderes. A força da responsabilidade conjunta ajuda os líderes a tomarem decisões não financeiras compartilhadas das organizações. Os profissionais de desenvolvimento organizacional podem ter em mente que, se o processo de liderança estratégica compartilhada tem que ser projetado, o foco deve ser no conhecimento do domínio e não na posição hierárquica formal do líder.

Nesse contexto, as literaturas pesquisadas, ainda que sejam restritas a poucos autores, permitem sugerir que sim, existem melhorias a partir da liderança compartilhada entre líderes. Que em todos os setores, abordagens coletivas e compartilhadas de liderança estão associadas à melhoria do clima organizacional, da confiança, da comunicação e conseqüentemente desempenho e da eficácia da equipe no atingimento da visão e da estratégia definida pela organização. (Bhattacharyya et al., 2013 ; D'Innocenzo et al., 2014 ; Nicolaidis et al., 2014; De Brun et al., 2020 ; Molinaro,2015 ; Lee-Davies et al. , 2007).

## CONCLUSÃO

O presente artigo teve o objetivo de fazer uma análise conceitual de liderança compartilhada e em especial da liderança compartilhada entre líderes, onde buscou-se entender e qualificar os conceitos a partir de artigos e metanálises utilizados conforme descrito na introdução.

A partir das análises conceituais, foram estabelecidas duas questões de pesquisas: QP 1: É possível um conceito mais abrangente de Liderança Compartilhada, que permita identificar o que se compartilha, com quem se compartilha e quando se compartilha? e QP:2 Os artigos analisados permitem inferir que a existência da liderança compartilhada entre líderes produz benefícios para o atingimento de objetivos organizacionais comuns?

Para essas duas questões foram apresentadas as sugestões de resposta nas discussões efetuadas, sendo que para a primeira questão o presente artigo sugere uma definição inclusiva de liderança compartilhada e para segunda questão sugere que sim, é possível inferir pela evidência de melhorias em diversos processos organizacionais diante da liderança compartilhada entre líderes

Os artigos analisados apresentaram inúmeras lacunas de pesquisa, tanto em referencia a liderança compartilhada quanto a liderança compartilhada entre líderes, dos quais destacam-se como exemplo: Examinar os principais correlatos da liderança compartilhada, incluindo antecedentes mediadores e resultados, bem como os efeitos moderadores desses relacionamentos (Nicolaidis et al., 2014; D'Innocenzo et al.,2014; Zhu et al.,2018). Empregar o uso de múltiplos níveis de análise (Nicolaidis et al., 2014; D'Innocenzo et al.,2014). Pesquisar as possíveis desvantagens da liderança compartilhada para que possam ser gerenciadas de forma eficaz (Nicolaidis et al., 2014; Zhu et al.,2018). Focar em o que é compartilhado, quanto e por quem, para tanto utilizar-se de métodos mais criativos em pesquisas futuras para investigar a liderança compartilhada de forma mais completa. (Nicolaidis et al., 2014; Zhu et al.,2018). O estudo sobre liderança compartilhada tem ocorrido no nível da equipe (nível meso), mas não no nível estratégico (nível macro). (Bhattacharyya et al.,2013). Realizar estudos sobre Liderança Estratégica Compartilhada, sobre a história dos líderes, o funcionamento entre os líderes e suas fontes organizacionais formais e informais de influência da liderança, os quais são escassos (Bhattacharyya et al.,2013).

O presente artigo limitou-se a discutir os artigos acessados, do ponto de vista de conceito, estrutura de análise, principais achados e lacunas de pesquisa. Não houve discussão dos assuntos específicos de cada artigo. Mesmo utilizando-se de três metanálises, quando o assunto é liderança compartilhada entre líderes, o trabalho reduziu-se a oito artigos. Como já descrito considera-se este trabalho como ponto inicial de pesquisas sobre a liderança compartilhada entre líderes.

A contribuição teórica sobre a liderança compartilhada entre líderes e a revisão dos artigos disponíveis sobre o assunto, demonstram a necessidade de aprofundamento e de pesquisas futuras no tema, em especial a liderança estratégica compartilhada, a qual acontece entre líderes decisores das organizações.

Esse artigo posiciona-se como um marco inicial nessa discussão teórica que deverá buscar respaldo em pesquisas empíricas, de forma a contribuir para que as estruturas de desenvolvimento de lideranças conduzam a uma atuação menos competitiva e mais compartilhada entre líderes.

## REFERÊNCIAS

1. Bhattacharyya, S., & Jha, S. (2013). Explicating strategic shared leadership process. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 57-71.
2. Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors. *Group Decision and Negotiation*, 15, 323-343.
3. Day, D. V. (2000). "Leadership development: A review in context". *The Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
4. Day, David V. Riggio, Ronald E., J. Tan, Sherylle, Conger, Jay A. "Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice". *The Leadership Quarterly*, Volume 32, Issue 5, October 2021, 101557
5. De Brún, A., & McAuliffe, E. (2020). Exploring the potential for collective leadership in a newly established hospital network. *Journal of Health Organization and Management*, 34(4), 449-467.
6. D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42 (7), 1964–1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>.
7. D’Innocenzo, L., Kukenberger, M.R., Farro, A., & Griffith, J. (this issue ). Shared leadership performance relationship trajectories as a function of team interventions and members’ collective personalities. *The Leadership Quarterly*. Volume 32, Issue 5, October 2021, 101499
8. Klein, K.J., Ziegert, J.C., Knight, A.P. and Xiao, Y. (2006), "Dynamic delegation: shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51 No. 4, pp. 590-621.
9. Kozlowski, S.W.J. and Ilgen, D.R. (2006), "Enhancing the effectiveness of work groups and teams", *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 7 No. 3, pp. 77-124.

10. Lee-Davies, L., Kakabadse, N.K. and Kakabadse, A. (2007), “Shared leadership: leading through polylogue”, *Business Strategy Series*, Vol. 8 No. 4, pp. 246-53.
11. Mayo, M., Meindl, J.R. and Pastor, J.C. (2003), “Shared leadership in work teams: a social network approach”, in Pearce, C.L. and Conger, J.A. (Eds), *Shared Leadership - Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
12. Molinaro, Vince. *Liderança é um Contrato: As cláusulas essenciais para ser um legítimo líder*. Tradução de Cristina Yamagami, Editora Primavera, LHH, 2017. São Paulo, Brasil.
13. Nicolaidis, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923–942. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006>.
14. Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics Theory Research & Practice*, 171, 172–197.
15. Russell Hoye (2003) Who’s Leading, Who’s Following? Leader-member Exchange Theory and Voluntary Sport Boards, *Annals of Leisure Research*, 6:2, 103-113, DOI: 10.1080/11745398.2003.10600914
16. Varkey, P., Karlapudi, S. P., & Hensrud, D. D. (2008). The impact of a quality improvement program on employee satisfaction in an academic microsystem. *American Journal of Medical Quality*, 23(3), 215-221.
17. Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852.