

## **LIDERANÇA COMPARTILHADA: O QUE, COMO E EM QUAIS SITUAÇÕES SE COMPARTILHA**

**KLAUREN GODOI ARAÚJO CAMARGO**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA-UNB

**GARDÊNIA DA SILVA ABBAD**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**LORE M MÂNICA RIBEIRO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

**VOLNEI ADRIANO DE FREITAS**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**MÁRCIO LEANDRO DA SILVA**

# LIDERANÇA COMPARTILHADA: O QUE, COMO E EM QUAIS SITUAÇÕES SE COMPARTILHA

## INTRODUÇÃO

Nos estudos contemporâneos sobre gestão e comportamento organizacional, observa-se uma transição significativa dos modelos de liderança verticalizados, centrados em um único líder formal, para abordagens que reconhecem a liderança como um processo distribuído e coletivo. A Liderança Compartilhada (LC) ou *shared leadership*, emerge como um construto central nesta nova perspectiva, sendo inicialmente definida como “um processo de influência dinâmica e interativa entre os indivíduos de um grupo, cujo objetivo é o de levar o grupo a alcançar suas metas ou as da organização” (Pearce & Conger, 2003).

Dados os movimentos de transformação organizacional, digital e com novas conformações de trabalho, em que as equipes estão cada vez mais matriciais e com múltiplos conhecimentos a fim de solucionar problemas complexos, observa-se que a literatura científica mais recente sobre liderança compartilhada nas organizações sugere-a como a alternância e distribuição da liderança entre líderes formais e não formais. Porém, não esclarece as ocasiões nas quais ocorrem nem como acontece essa alternância.

Essa carência se estende ao conteúdo do que é compartilhado. Há uma conceituação excessivamente simplista do construto, que muitas vezes ignora a possibilidade de que cada membro da equipe possa assumir uma variedade de papéis e se engajar em diferentes comportamentos de liderança (Chamberlin et al., 2024). Essa limitação é tão fundamental que questionamentos sobre o que está sendo compartilhado na liderança compartilhada? e qual é o processo por meio do qual a liderança é compartilhada? permanecem sem respostas claras nos modelos atuais.

A ausência de instrumentos e métodos de avaliação adequados agrava esse cenário. Grande parte do trabalho que propõe diferentes configurações de LC é de natureza teórica, o que restringe a formulação de conclusões empíricas sobre como essas estruturas de fato se manifestam nas organizações (Chamberlin et al., 2024). Autores como Zhu et al. (2018), sugerem existir urgência de avanços na mensuração empírica da LC por meio de pesquisas mais abrangentes com foco no que é compartilhado, como e em que situações o compartilhamento acontece, uma vez que as abordagens atuais carecem de refinamento para capturar as complexidades relacional e temporal do fenômeno. Nesse cenário, foram definidos dois objetivos para este artigo: 1. Relatar uma experiência de construção de um instrumento para avaliar o que, como e em quais situações ocorrem a liderança compartilhada nas organizações, a partir da análise de literatura. 2. Investigar evidências preliminares de validade de conteúdo do instrumento.

Para investigar empiricamente os processos e resultados da LC, é fundamental dispor de ferramentas de mensuração que tenham robustez, sejam teoricamente embasadas e psicometricamente válidas. A literatura, embora rica em modelos teóricos, aponta para uma carência de instrumentos que capturem a natureza coletiva e processual da liderança compartilhada (Abbad, 2022). Diante desta lacuna, o projeto de pesquisa que fundamenta este artigo propôs a construção de um instrumento de avaliação da LC, detalhando suas bases, dimensões e o rigoroso processo de seu desenvolvimento, investigando evidências preliminares de qualidade psicométrica da escala. Buscou-se, portanto, criar e buscar evidências de validade de conteúdo de um instrumento que permita diagnosticar e avaliar as práticas de LC no que tange à comunicação, com ênfase no que, como e em que situações acontecem a partilha de informações e consequentemente da liderança compartilhada. Tal ferramenta possui relevância

científica, por avançar na mensuração de um constructo complexo, e pertinência prática para aprimorar o desenvolvimento de programas de treinamento de lideranças nas organizações a partir de seus achados.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A pesquisa teórica buscou inicialmente levantar a compreensão de pesquisadores sobre o compartilhamento da liderança entre líderes formais, aqueles que recebem oficialmente a função de liderança, sendo designados pelas equipes ou organização para exercerem esse papel, e líderes informais, aqueles que sem ocupar um cargo oficial assumem um papel de liderança devido às interações, influência e respeito dentro da equipe (Fransen et al., 2014).

Existem achados que sugerem como a LC pode contribuir com a melhoria de clima organizacional, confiança, comunicação, desempenho e eficácia da equipe no atingimento dos objetivos organizacionais em ambientes com alta interdependência e a emergência de estados motivacionais coletivos (D’Innocenzo et al., 2016; Klasmeier & Rowold, 2020; Nicolaidis et al., 2014; Zhu et al., 2018).

A crescente atenção dedicada à LC nas últimas décadas contrasta com a persistência de lacunas significativas na literatura, que dificultam uma compreensão aprofundada e prática do fenômeno. Um dos desafios centrais reside na limitada compreensão de como as múltiplas atividades e papéis de liderança são efetivamente distribuídos e compartilhados entre os membros e as funções de uma equipe (Chamberlin et al., 2024). Embora liderança compartilhada implicitamente sugira um papel ativo para diversos membros, as pesquisas existentes frequentemente falham em explicar detalhadamente como esse processo de compartilhamento realmente acontece na prática (Sweeney, 2024).

A LC é um fenômeno emergente dentro da equipe, no qual os papéis de liderança e a influência são distribuídos entre os membros, em vez de estarem concentrados em uma única pessoa; envolve um processo de influência mútua e recíproca, no qual os membros da equipe compartilham a responsabilidade de liderar o grupo em direção ao alcance dos objetivos (D’Innocenzo et al., 2016, 2021). A LC, vista como um fenômeno coletivo, emerge das interações entre dois ou mais líderes que dividem funções, influência e papéis de liderança. Nesses casos, as funções de liderança, distribuídas entre esses líderes, contribui para a descentralização do poder e abre espaço para a priorização das relações entre membros de equipes (Noronha et al., 2018).

A Rede de Liderança, relações entre os líderes, não é um fenômeno abstrato, mas um processo social que se materializa em uma complexa teia de relacionamentos. Em vez de uma série de atos isolados, deve ser compreendida como uma “rede de influência que emerge das interações dos membros da equipe ao longo do tempo” (Wang et al., 2014). O surgimento e a sustentação dessa rede dependem de condições propícias, como um ambiente interno de equipe fortalecido e o apoio de mentores ou gestores externos (Carson et al., 2007).

Analisar a liderança sob a ótica de redes permite mapear não apenas quem são os líderes formais e informais, mas como suas interações constroem o capital social que impulsiona o desempenho coletivo, que segundo Day (2000) é sustentado pelo desenvolvimento da liderança em múltiplos níveis e contextos. A partir dessa perspectiva, a liderança passa a ser vista como uma propriedade da rede e não apenas do indivíduo, emergindo de interações recíprocas, distribuídas e situacionais (Zhu et al., 2018). Esse entendimento reforça a necessidade de instrumentos, como o apresentado, uma vez que a eficácia da LC está diretamente vinculada à qualidade e ao padrão dessas conexões ao longo do tempo (D’Innocenzo et al., 2016).

Sobre as dimensões da comunicação na LC, percebe-se ao descrever a teoria pesquisada, uma quantidade de conceitos focados no que ela é, mas não são localizados 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 permanecem como questões em aberto (D’innocenzo et al., 2016).

A literatura científica analisa suas características, antecedentes e consequentes. As três metanálises (Nicolaidis et al., 2014; D’Innocenzo et al., 2016; Zhu et al., 2018), que tratam desse tema, analisam como e porque o compartilhamento entre líderes ocorre nas organizações. Entretanto, o conteúdo das conversas entre líderes, em suas trocas de experiência e divisão de tarefas, não tem sido muito estudado. Entre os conteúdos compartilhados pelos líderes estão a identificação de soluções para problemas relativos à realização do trabalho, troca de informações, tomada de decisões, planejamento e implementação de ações e realizações conjuntas. Há, pois, lacunas nos conhecimentos sobre como ocorre a LC, como salientam Zhu et al. (2018), em sua metanálise, que pouco se sabe sobre “o que” é compartilhado e “como” a liderança é compartilhada. Os resultados das metanálise mostram questões ainda não respondidas pelas pesquisas sobre quais meios, recursos e maneiras ocorre.

Visando aprofundamento da compreensão das dinâmicas relacionais que constituem a LC, é preciso analisar o processo de comunicação que as sustenta e, conseqüentemente, o compartilhamento. Segundo Bhattacharyya & Jha (2013) e De Brún & McAuliffe (2020), há necessidade de capturar a interação entre líderes em três dimensões fundamentais, representadas na Figura 1, que a compõem: **o que** os líderes conversam (o conteúdo), **como** eles se comunicam (por quais canais ou meios) e **quando** essa comunicação ocorre (a situação e o contexto).

**Figura 1**

*O Que, Como e Quando os líderes compartilham*



**Nota.** Gerada com IA a partir de Bhattacharyya & Jha (2013) e De Brún & McAuliffe (2020)

### **O Que os Líderes Compartilham (Conteúdo da Comunicação)**

O diálogo entre líderes nesse regime abrange um espectro de tópicos essenciais para a eficácia do grupo, variando do estratégico ao socioemocional. Os conteúdos dessas conversas

orbitam em torno de objetivos, desafios e estratégias, refletindo a busca por filosofias comuns e uma visão compartilhada (Wallace et al., 2021), e a necessidade de manter o foco do time nos objetivos (Fransen et al., 2015). A solução colaborativa de problemas reais é um catalisador para essas interações.

Fundamentada na construção coletiva de objetivos, a abordagem da LC favorece o alinhamento de motivações e a criação de um senso de propósito entre os membros da equipe de líderes, promovendo coesão e direcionamento comum (Carson et al., 2007; Day, 2000). Quando os objetivos são compartilhados, estabelece-se uma interdependência positiva entre os integrantes da equipe, condição essencial para a efetividade da liderança coletiva (Pearce & Manz, 2005). Em ambientes desafiadores, caracterizados por problemas complexos e dinâmicos, essa liderança favorece a emergência de múltiplos líderes, capazes de coordenar ações distribuídas (Yukl, 1989; Nicolaidis et al., 2014).

Esse modelo de liderança estimula a inovação, na medida em que a responsabilidade é distribuída e o aprimoramento contínuo das práticas se torna um esforço conjunto (Manz & Sims, 1993; Carson et al., 2007). A troca de informações e o apoio mútuo sustentam a tomada de decisão baseada em evidências, fortalecendo o desempenho coletivo (Bell & Kozlowski, 2002; Day, 2000).

A comunicação estende-se também ao domínio relacional e afetivo uma vez que a sobrecarga de trabalho representa um risco latente que precisa ser gerenciado coletivamente, sob pena de comprometer a sustentabilidade da equipe (Wang et al., 2014; Zhu et al., 2018), destacando a necessidade do desenvolvimento de competências relacionadas à resolução de conflitos e à construção de um ambiente psicologicamente seguro (Pearce & Manz, 2005; Klasmeier & Rowold, 2020; Zhu et al., 2018). O desenvolvimento de competências interpessoais, como a gestão de conflitos, é um pilar para a construção do capital social da organização (Day, 2000).

Finalmente, o conteúdo abrange o contexto social, material e técnico, incluindo diálogos sobre ferramentas necessárias à realização das tarefas e o uso de tecnologias que apoiam conversas (Eva et al., 2019). A discussão sobre papéis e responsabilidades também é central, sendo um dos focos quando usado o método de Análise de Redes Sociais (ARS) ao investigar como a liderança é distribuída (Fransen et al., 2015).

Com o avanço das tecnologias e a difusão das equipes virtuais, ferramentas colaborativas tornaram-se aliadas estratégicas para manter a comunicação fluida e o engajamento ativo (Bell & Kozlowski, 2002; Mourão et al., 2021). Nessas estruturas, a clareza de papéis e responsabilidades evitam conflitos e garantem a coordenação eficaz (Pearce & Manz, 2005; Yukl, 1989).

A reflexão coletiva sobre a experiência acumulada atua como catalisadora do aprendizado organizacional e do fortalecimento da liderança (DeRue & Myers, 2014; Day, 2000). Em paralelo, a expressão emocional no ambiente de trabalho influencia significativamente a coesão e a confiança interpessoal (Zhu et al., 2018; Klasmeier & Rowold, 2020; Nicolaidis et al., 2014).

Por fim, a discussão aberta de desafios e oportunidades estimula o comprometimento dos membros e facilita o surgimento de lideranças informais, ampliando o potencial transformador das equipes (Carson et al., 2007; Yukl, 1989). Nesse cenário, a LC consolida-se como uma estratégia para impulsionar o desempenho coletivo em ambientes organizacionais complexos e interdependentes.

## Como os líderes compartilham? Por Quais Canais ou Meios de Comunicação?

Os canais de comunicação na liderança compartilhada são múltiplos, refletindo a complexidade, a mediação tecnológica, a virtualização e o hibridismo das interações entre pessoas nos ambientes atuais de trabalho. A interação presencial (no mesmo ambiente físico) continua sendo um meio robusto, especialmente por sua eficácia demonstrada em programas de desenvolvimento de liderança, ao associar-se à aprendizagem e à transferência de habilidades para o trabalho (Lacerenza et al., 2017).

Contudo, a ascensão do trabalho remoto e de equipes distribuídas consolidou os canais virtuais como fundamentais. Estes canais se dividem em duas modalidades principais, conforme a literatura sobre equipes virtuais (Bell & Kozlowski, 2002), a **interação síncrona**, que ocorre em tempo real, por meio de videoconferências, chamadas de vídeo ou chats de interação simultânea que se destaca por facilitar a coordenação imediata das ações e possibilitar o fornecimento de feedback instantâneo. Essa capacidade de resposta rápida é particularmente apreciada em cenários que exigem agilidade e colaboração intensa entre os membros, permitindo que decisões conjuntas sejam tomadas com maior fluidez e alinhamento (Bell & Kozlowski, 2002; Mourão et al., 2021); e a **interação assíncrona**, que ocorre em tempos distintos, como a comunicação por e-mail, mensagens de texto, uso de documentos compartilhados, vídeos gravados ou postagens em fóruns, mostrando-se especialmente eficaz quando os integrantes da equipe atuam em fusos horários distintos ou seguem rotinas de trabalho flexíveis. Essa modalidade amplia as possibilidades de participação ao respeitar os tempos individuais de contribuição, promovendo a inclusão e a continuidade do fluxo comunicativo sem exigir presença simultânea. Em estruturas de liderança distribuída, essa flexibilidade é um recurso valioso para garantir que todos possam exercer influência, independentemente de limitações temporais (Bell & Kozlowski, 2002; Mourão et al., 2021).

Além da distinção entre interações síncronas e assíncronas, é fundamental considerar que o grau de virtualidade da equipe modera o impacto dos diferentes estilos de liderança e dos suportes estruturais sobre o desempenho do time (Legentil, 2025). À medida que a virtualidade aumenta, caracterizada pelo uso intensivo de comunicação eletrônica, dispersão geográfica e diversidade cultural, as lideranças tradicionais baseadas em hierarquia tendem a perder eficácia, enquanto os suportes estruturais (como sistemas robustos de gestão da comunicação e informação) e a LC assumem maior relevância para manter a coesão, a confiança e a efetividade das equipes (Hoch & Kozlowski, 2014).

Nesse contexto, a partir da ampliação do teletrabalho em tempo integral ou parcial, desde a pandemia de Covid-19, além de acelerar a adoção de tecnologias digitais nas interações de trabalho, exigiu de líderes e não líderes a aprendizagem do uso de tecnologias de comunicação em suas diversas funcionalidades e como ferramentas gestão e de colaboração. A habilidade de transitar e integrar esses diferentes canais tornou-se uma competência central da *e-leadership* (Mourão et al., 2021).

Já a interação presencial continua a desempenhar um papel singular. O contato direto entre os membros da equipe favorece a formação de vínculos interpessoais mais sólidos, aumenta a percepção das expressões emocionais e gera um ambiente propício ao desenvolvimento de confiança mútua. Esses elementos são essenciais para o surgimento espontâneo de lideranças informais, que muitas vezes se estabelecem por meio de interações sociais sutis e da construção de reputações baseadas na convivência cotidiana (Carson et al., 2007; Fransen et al., 2014). A combinação estratégica de modalidades de interação no atual contexto – síncronas, assíncronas e presenciais – potencializa os mecanismos de LC, permitindo que as equipes operem de maneira coesa, responsiva e adaptável às exigências do contexto organizacional.

## Quando os Líderes Compartilham? Em que situações ou Contexto?

A comunicação entre líderes é acionada por diferentes gatilhos situacionais e temporais, que podem ser categorizados de acordo com a natureza e o ciclo das tarefas. Uma parte significativa das interações está atrelada ao ciclo de vida de projetos e atividades (Marks et al., 2001). Nesse contexto, compreender quando as conversas ocorrem entre líderes e deles com os demais membros das equipes torna-se relevante, pois propicia compreender os contextos nos quais o compartilhamento entre líderes ocorre. A variável duração das atividades é essencial na análise das situações, uma vez que, além das tarefas recorrentes e rotineiras, existem as que são temporárias, como projetos, que são estruturados em etapas sequenciais relativas ao planejamento, implementação e avaliação de projetos.

Dentro dessas etapas, a frequência de interações entre líderes pode variar em conteúdo e intensidade. Além dos processos de trabalho, líderes gerenciam processos interpessoais como a gestão de conflitos, o engajamento da equipe e a gestão de afetos, de modo a sustentar a dinâmica colaborativa do grupo continuamente para o alcance de objetivos (Marks et al., 2001). A partir desta abordagem, estabelece-se um ritmo funcional para as conversas da equipe, que se movem entre os focos de planejamento para o de sincronização e ajuste, retroalimentando-se, sustentados por uma gestão contínua das relações interpessoais. Utilizando etapas dos processos de equipe a comunicação ocorre:

- 1. Antes das atividades (processos de transição):** focadas na avaliação do desempenho passado e no planejamento futuro, envolvendo processos como análise do projeto ou tarefas, especificação de metas e formulação de estratégias. A LC se revela como um processo contínuo que se manifesta em diferentes momentos do ciclo de vida de projetos e no cotidiano das equipes. Desde os estágios iniciais, a comunicação prévia exerce papel fundamental para o sucesso do trabalho coletivo. É por meio dela que expectativas são alinhadas, metas comuns são estabelecidas e responsabilidades são distribuídas de maneira equitativa, promovendo o engajamento dos membros desde o início da jornada colaborativa (Pearce & Manz, 2005; Day et al., 2014).
- 2. Durante as atividades (processos de ação):** centradas na coordenação de esforços, no monitoramento do progresso, realizar ajustes e no apoio mútuo entre os membros. Nesse período a LC se intensifica. A troca constante de feedback e a coordenação de esforços tornam-se centrais para manter o desempenho e a sinergia entre os membros. Nessa fase, as lideranças se alternam de acordo com as competências e os desafios emergentes, permitindo um fluxo dinâmico de influência e tomada de decisão (Carson et al., 2007; Drescher et al., 2014).
- 3. Após a conclusão das atividades:** Para avaliar resultados, compartilhar lições aprendidas e promover a reflexão coletiva. Ao final de cada ciclo, a reflexão pós-projeto assume uma função estratégica. Trata-se de um momento em que lições são extraídas, experiências são revisadas e a aprendizagem coletiva é potencializada. Essa etapa fortalece não apenas o desenvolvimento das capacidades de liderança, mas também consolida a maturidade da equipe como um sistema colaborativo (DeRue & Myers, 2014; Day et al., 2014).

Para além do ciclo dos projetos, a comunicação também é vital na realização de atividades rotineiras, cujo suporte social contínuo de pares e gestores atua como um recurso para o bem-estar e o desempenho. Além disso, as situações de crise representam outro contexto crítico que intensifica a demanda por comunicação, onde a agilidade das lideranças e a sua capacidade de oferecer suporte e direção são essenciais para o enfrentamento de incertezas e situações complexas (Mourão et al., 2021). No cotidiano, a comunicação contínua desempenha um papel estabilizador. A regularidade no compartilhamento de informações e na cooperação

cotidiana contribui para a coesão do grupo, consolidando práticas de liderança distribuída de forma estável e sustentável ao longo do tempo (Yukl, 1989; Manz & Sims, 1993).

Entretanto, é nas situações de crise que o potencial adaptativo da LC se revela de forma mais contundente. Equipes com maior eficácia são capazes de ativar múltiplas fontes de liderança, mobilizando diferentes perspectivas e competências para enfrentar desafios inesperados. Essa distribuição do poder decisório favorece respostas rápidas, resilientes e fundamentadas em uma diversidade de saberes, aumentando a capacidade de adaptação da organização como um todo (Zhu et al., 2018; Wang et al., 2014).

Dada a relevância, por não encontrarmos em estudos produzidos no Brasil instrumentos de investigação sobre o que, como e quando ocorre a LC, este artigo buscou relatar experiência de construção de um instrumento para avaliá-los, a partir da análise de literatura, e descrever a investigação de evidências preliminares de validade de conteúdo do instrumento.

## **MÉTODO**

Este artigo teórico, empírico, predominantemente qualitativo utilizou das referências teóricas para construir uma proposta de instrumento de pesquisa e que respondesse às perguntas: o que está sendo compartilhado na liderança compartilhada? e qual é o processo por meio do qual a liderança é compartilhada? Para desenvolvimento do instrumento, foram cumpridas quatro etapas compreendendo (a) revisão teórica, (b) construção de itens, (c) investigação sobre validade de conteúdo do instrumento e (d) investigação da qualidade semântica e correção dos itens, etapas que se encontram sequencialmente descritas a seguir.

O desenvolvimento do instrumento seguiu um processo rigoroso para garantir sua qualidade psicométrica, compreendendo múltiplas etapas de validação, conforme planejado no projeto de pesquisa (Abbad, 2022).

A primeira etapa compreendeu (a) revisão teórica, que consistiu na análise da literatura para dar suporte à formulação de itens que foram elaborados com base direta nos referenciais teóricos sobre LC. Essa etapa foi cumprida no primeiro semestre de 2024, por grupo de pesquisadores – doutores, doutorandos, mestres, mestrandos e graduandos. Liderados por pesquisadora doutora, professora titular em universidade federal, o grupo Impacto de pesquisa interdisciplinar, ancorado em delineamentos quantitativos e mistos, destaca-se como um núcleo em pesquisa aplicada na interface entre Psicologia Organizacional, Educação Corporativa e Gestão do Trabalho.

De posse dos conceitos e construtos referenciados foi realizada a segunda etapa, que compreendeu de agosto a novembro de 2024, a (b) construção dos itens do instrumento blocados em 3 dimensões – o que, como e em que situações – acontecem o compartilhamento da liderança. Esta etapa também foi realizada pelo mesmo grupo de pesquisadores que realizaram primeira.

Após a construção da primeira versão dos itens, foi dado início à terceira etapa que consistiu na (c) investigação sobre a validade de conteúdo do instrumento, que aconteceu entre final de novembro e início de dezembro de 2024. O plano de desenvolvimento previu que os itens do instrumento fossem submetidos a procedimentos de validação de conteúdo por juízes externos - especialistas em desenvolvimento de liderança e atuantes como líderes de equipes, que realizaram avaliações independentes. Esse procedimento envolveu a participação de cinco especialistas, 2 mulheres e 3 homens, selecionados dentre pesquisadores mestres e doutores, experientes em desenvolvimento de liderança e atuantes como líderes de equipes em

organizações distintas, públicas e privadas. Tais especialistas foram convidados a colaborar na avaliação de cada item conforme as instruções a seguir:

- 1) **Clareza na linguagem:** Avalie o quanto a sentença do item é clara e compreensível, sendo 1 - Nada clara, 2 - Pouco clara, 3 - Moderadamente clara, 4 - Muito clara e 5 - Totalmente clara.
- 2) **Relevância teórica:** Avalie o quanto o item é relevante na teoria sobre liderança, sendo 1 - Nada relevante, 2 - Pouco relevante, 3 - Moderadamente relevante, 4 - Muito relevante e 5 - Totalmente relevante. Caso não saiba opinar sobre a relevância teórica de um item, há também a opção “Não sei opinar”.
- 3) **Pertinência prática:** Avalie o quanto o item possui relevância prática, sendo 1 - Nada pertinente, 2 - Pouco pertinente, 3 - Moderadamente pertinente, 4 - Muito pertinente e 5 - Totalmente pertinente.
- 4) Caso tenha sugestões de alteração para os itens propostos ou às dimensões após a leitura dos itens, registre-as na coluna “Sugestões” em frente ao item correspondente. Caso considere que alguma outra competência relevante não tenha sido abordada nos itens, você também pode registrá-lo ao final da seção.

Preparou-se uma planilha eletrônica, enviada aos especialistas contendo instruções, detalhamento dos conceitos para aferição do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC) – conforme proposto por Hernández-Nieto (2002, como citado em Morales et al., 2012) - Clareza na linguagem, Relevância teórica e Pertinência prática além de orientações sobre o uso e preenchimento da planilha durante a avaliação. Os itens foram dispostos em linhas, cada componente avaliativo em uma coluna e a escala de cada um deles incluída nas células como lista suspensa. A pontuação média atribuída a cada item foi convertida em um coeficiente padronizado, permitindo identificar o grau de concordância entre os especialistas. Considerou-se como critério de aceitabilidade valores de CVC iguais ou superiores a 0,80, enquanto valores inferiores a esse limiar indicaram a necessidade de reformulação ou exclusão dos itens.

A terceira etapa foi finalizada ao serem realizadas pelo grupo de pesquisa três rodadas de revisão dos itens considerando os valores obtidos na avaliação por juízes e realizados os ajustes dos itens com valores de CVC abaixo de 0,80.

A quarta etapa ocorreu entre janeiro e fevereiro de 2025, quando foi realizada a (d) investigação da qualidade semântica e correção dos itens e instruções do instrumento. Após as melhorias nos itens, estes foram organizados em um formulário na ferramenta Form (Google). Segundo Abbad et al. (1999), a validade semântica foi testada com cinco profissionais, mesclando entre líderes e integrantes de equipes selecionados a partir de uma amostra de público-alvo de estudos futuros, contando com a participação de 2 líderes formais, 1 líder informal e 2 membros de equipe, representantes de 3 empresas públicas e de economia mista, todos com curso superior completo, faixa etária de 40 a 47 anos, sendo entrevistados 2 homens e 3 mulheres. A seleção de uma amostra do público-alvo para a análise semântica foi um cuidado para verificar se a linguagem utilizada é adequada e se os itens são interpretados da forma esperada pelos pesquisadores. Com o resultado das avaliações, o grupo de pesquisa se reuniu novamente e realizou a análise dos apontamentos coletados durante as 5 entrevistas, em decorrência do processo foram aprimoradas as instruções e revisados os itens, deixando-os descritos de forma mais simples e concisa.

Esse conjunto de etapas buscou garantir que os itens fossem representativos do construto de LC e apropriados ao contexto organizacional em que se pretende aplicar o instrumento. Ainda está prevista uma etapa de validação empírica, no qual o instrumento será aplicado em uma amostra para investigar sua estrutura fatorial. O plano de análise inclui como

procedimentos estatísticos a Análise Fatorial Exploratória (AFE), seguida pela Análise Fatorial Confirmatória (AFC) a fim de testar o ajuste do modelo, seguindo as recomendações técnicas da análise psicométrica. Por fim, o projeto prevê o uso da Modelagem por Equações Estruturais (MEE) e análises de mediação e moderação para validar o modelo de relacionamentos entre as variáveis.

## RESULTADOS

Os resultados obtidos durante as quatro etapas de desenvolvimento do instrumento permitiram avançar na operacionalização de dimensões ainda pouco exploradas na literatura sobre LC. A revisão teórica realizada na primeira etapa permitiu delimitar três eixos centrais da comunicação entre líderes: o conteúdo compartilhado (o que), os meios utilizados (como) e os contextos de ocorrência (quando), conforme sugerido por Bhattacharyya & Jha (2013) e De Brún & McAuliffe (2020). Este enquadramento conceitual respondeu diretamente às lacunas apontadas por Zhu et al. (2018) e Chamberlin et al. (2024), que destacam a ausência de estudos empíricos que explorem os mecanismos concretos do compartilhamento da liderança, sobretudo no que se refere à natureza das interações e dos conteúdos trocados entre líderes formais e informais.

A segunda etapa, de construção dos itens, materializou as contribuições teóricas em proposições empíricas, permitindo, por meio da delimitação das três dimensões do instrumento, preencher parcialmente a carência de instrumentos disponíveis para captar o conteúdo da LC, como indicado por Sweeney (2024) e D’Innocenzo et al. (2016). A definição de itens que captam desde aspectos estratégicos da comunicação (como alinhamento de metas e tomada de decisão conjunta) até elementos afetivo-relacionais e tecnológicos (como confiança mútua e uso de canais digitais), dialoga diretamente com os autores que destacam a complexidade da liderança em ambientes contemporâneos e virtuais (Carson et al., 2007; Bell & Kozlowski, 2002; Mourão et al., 2021). Como resultados obtidos a partir do cumprimento desta etapa foram desenvolvidos 21 itens pelo grupo de pesquisa sobre quais eram os objetos de compartilhamento, como eram feitos e em que situações ocorriam tais compartilhamentos entre as lideranças.

A validação de conteúdo com juízes especialistas realizada na terceira etapa trouxe evidências da clareza, relevância teórica e pertinência prática dos itens. O instrumento demonstrou evidências preliminares consistentes de validade de conteúdo, conforme avaliação de cinco juízes pesquisadores em liderança e gestores, por meio da obtenção de alto Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC) final atribuído a cada item avaliado, Clareza (0,86), Pertinência (0,93) e Relevância (0,92), contribuiu para a realização de ajustes pontuais. Para Clareza, 5 itens foram alvo de melhorias, sendo que 1 obteve valor igual a 0,64 e outros 4 itens obtiveram valor de 0,76. Todos eles foram revistos pelo grupo de pesquisa e reescritos considerando as sugestões dadas para melhoria pelos especialistas. Todos os itens foram avaliados quanto à pertinência e relevância acima de 0,80. De posse dos resultados, os itens passaram por processo de refinamento e melhoramento. Esse resultado reforça a solidez teórica dos construtos identificados e válida, sob a ótica dos especialistas, a proposta de que a LC é um fenômeno dinâmico e distribuído (Day, 2000; Nicolaidis et al., 2014). As sugestões dos especialistas possibilitaram ajustes importantes nos itens, garantindo maior aderência ao contexto organizacional brasileiro, fortalecendo a representatividade dos conteúdos partilhados entre líderes.

A quarta etapa, de validação semântica com o público-alvo, confirmou que os itens são compreensíveis, acessíveis e adequados à linguagem do ambiente organizacional. Os participantes da entrevista demonstraram reconhecer, nas proposições do instrumento, situações vivenciadas cotidianamente em suas equipes. Esses achados são particularmente relevantes para

o cenário brasileiro, uma vez que não se identificaram, até o momento, instrumentos validados nacionalmente que tratem de forma integrada do "o que", "como" e "quando" do compartilhamento da liderança (DeRue & Myers, 2014; Noronha et al., 2018).

No diálogo com a literatura, os resultados iniciais deste estudo dialogam com a estrutura processual de projetos das organizações, trazidos por Marks et al. (2001) ao descrever com precisão os momentos em que a comunicação entre líderes se intensifica, antes, durante e após as atividades, e contribuem para a aplicação consciente dos preceitos da LC e no aprofundamento sobre a compreensão da rede de influência mútua descrita por Wang et al. (2014), oferecendo um modelo que capta a liderança como uma propriedade emergente das interações sociais. A forma como os itens foram organizados também permite mapear possíveis padrões relacionais de liderança informal e formal, alinhando-se à proposta de análise por redes sociais (Fransen et al., 2015; Carson et al., 2007), algo que poderá ser aprofundado nas futuras análises fatorial e de rede, representando um avanço teórico e metodológico na área.

Embora o presente estudo tenha seguido um processo metodológico rigoroso e baseado em referências consolidadas para o desenvolvimento de instrumentos psicométricos, algumas limitações devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, trata-se de um estudo em desenvolvimento, voltado à construção teórica e à validação preliminar dos itens, não tendo sido realizada até o momento a validação da estrutura empírica. Consequentemente, não é possível afirmar a estrutura fatorial do instrumento ou sua estabilidade em diferentes contextos organizacionais, movimento este previsto para as próximas etapas do projeto. A amostra de especialistas convidada para a avaliação da validade de conteúdo, embora composta por profissionais experientes e qualificados, foi reduzida em número (n=5) e validação semântica, por sua vez, foi conduzida com cinco profissionais do setor público e de economia mista, o que pode se mostrar restrito quanto à aplicação imediata do instrumento a outros setores ou estruturas organizacionais mais horizontais ou informais.

Adicionalmente, por se tratar de uma proposta inovadora que busca preencher lacunas sobre "o que", "como" e "quando" ocorre a LC (Zhu et al., 2018; Bhattacharyya & Jha, 2013), o risco de superposição conceitual entre as dimensões deve ser monitorado nos próximos estágios, especialmente durante as análises fatoriais e estruturais, necessidade de confiabilidade na obtenção de amostra representativa para avaliação da quantidade de fatores.

## **CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES**

Este estudo teve como objetivo propor um instrumento inédito para investigar a LC a partir de três dimensões fundamentais: o conteúdo compartilhado entre líderes, os meios pelos quais esse compartilhamento ocorre e os contextos situacionais em que se manifesta. A construção do instrumento baseou-se em ampla revisão teórica, que evidenciou lacunas na literatura sobre os elementos processuais e comunicacionais da liderança compartilhada, conforme apontado por autores como Zhu et al. (2018), Sweeney (2024) e Chamberlin et al. (2024). O rigor metodológico aplicado durante as etapas de revisão teórica, construção de itens, validação de conteúdo por especialistas e validação semântica com o público-alvo permitiu garantir uma base sólida para as próximas fases de validação empírica.

As principais contribuições teóricas deste estudo incluem a sistematização dos componentes da liderança compartilhada sob uma lente comunicacional e relacional, superando abordagens que tratam a liderança como propriedade individual. Metodologicamente, o estudo oferece um instrumento teoricamente fundamentado e adaptado ao contexto organizacional brasileiro, com potencial para ampliar a compreensão sobre como a liderança é efetivamente distribuída entre membros formais e informais de equipes. Do ponto de vista prático, o instrumento poderá subsidiar diagnósticos organizacionais, orientar intervenções em programas de desenvolvimento de lideranças e apoiar avaliações de impacto em contextos presenciais,

híbridos e virtuais. Ao operacionalizar dimensões ainda pouco exploradas da liderança compartilhada, este estudo contribui para o avanço da agenda de pesquisa na área, promovendo maior integração entre teoria, prática e instrumentos de análise, uma vez que a aplicação do instrumento possui implicações práticas ao ambiente organizacional: a área de gestão de pessoas/recursos humanos pode usá-lo para ajustar programas de desenvolvimento de lideranças formais e informais; ou avaliar dados coletados para direcionar melhorias na performance das equipes.

Ao figurar como ponto de partida para evoluir a pesquisa sobre liderança compartilhada, desenha-se possibilidades como a avaliação longitudinal; o uso de Análise de Redes Sociais (ARS) com dados secundários, possibilitando aferir sua incidência evitando-se a incidência de impactos derivados, por exemplo, de deseabilidade social; e a adoção da abordagem análise multinível a fim de capturar de contexto das equipes dentro contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Abbad, G. D. S., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: Desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29–51. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200003>
- Abbad, G. da S. (2022). *Desenvolvimento de liderança e seus efeitos sobre indivíduos e equipes* [Projeto de pesquisa submetido ao CNPq]. <http://lattes.cnpq.br/6225924782510184>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bhattacharyya, S. S., & Jha, S. (2013). Explicating strategic shared leadership process. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 57–71. <https://doi.org/10.1108/17574321311304530>
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Chamberlin, M., Nahrgang, J. D., Sessions, H., & De Jong, B. (2024). An examination of shared leadership configurations and their effectiveness in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 45(4), 595–619. <https://doi.org/10.1002/job.2774>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- 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. <https://doi.org/10.1108/jhom-12-2019-0353>
- DeRue, D. S., & Myers, C. G. (2014). Leadership development: A review and Agenda for future research. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 832–855). Oxford University Press.

- D’Innocenzo, L., Kukenberger, M., Farro, A. C., & Griffith, J. A. (2021). Shared leadership performance relationship trajectories as a function of team interventions and members’ collective personalities. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101499. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101499>
- 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>
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. A., Welpe, I. M., Picot, A., & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771–783. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1037/a0036474>
- Eva, N., Wolfram Cox, J., Tse, H. H. M., & Lowe, K. B. (2019). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *The Leadership Quarterly*, 101346. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101346>
- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2015). Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social Networks*, 43, 28–38. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2015.04.003>
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: Extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Sciences*, 32(14), 1389–1397. <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.891291>
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Klasmeier, K. N., & Rowold, J. (2020). A multilevel investigation of predictors and outcomes of shared leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 915–930. <https://doi.org/10.1002/job.2477>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Legentil, J. (2025). *Virtualidade de equipes: Proposição e validação de modelo formativo de mensuração* [Tese inédita]. Universidade de Brasília.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are building high-performing companies*. John Wiley, New York.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356. <https://doi.org/10.2307/259182>
- Morales, J. C. P., Greco, P. J., & Andrade, R. L. (2012). Validade de Conteúdo do Instrumento para Avaliação do Conhecimento Tático Processual no Basquetebol. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12, 31–36. <https://doi.org/10.4321/s1578-84232012000300008>
- Mourão, L., Da Silva Abbad, G., & Legentil, J. (2021). E-Leadership: Lessons Learned from Teleworking in the COVID-19 Pandemic. Em *Leadership in a Changing World*

- [Working Title]. IntechOpen. <https://www.intechopen.com/online-first/e-leadership-lessons-learned-from-teleworking-in-the-covid-19-pandemic>
- Nicolaides, 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>
- Noronha, V. S., Ladeira, R., & Jatobá, P. H. G. (2018). Liderança compartilhada na Produtora Colaborativa.PE: Contribuição vivencial para o tema. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração*, 10(2), 47–56. <https://doi.org/10.21714/raunp.v10i2.1787>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. <https://sk.sagepub.com/book/edvol/shared-leadership/toc>
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34:2 (2005), 130–140. <https://doi:10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Sweeney, A. (2024). Sharing the Leadership Space: Toward a Contextual Understanding of Shared Leadership Patterns in Organizational Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(2), 166–191. <https://doi.org/10.1177/15480518241246026>
- Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101494. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207> (Original work published 1989)
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.2296>