



Universidade de Brasília



LIDERANÇA COMPARTILHADA: COMO LIDERAR NO NOVO MUNDO DO TRABALHO?

Prof.^a Dra. Gardênia da Silva Abbad

UnB – Instituto de Psicologia – Departamento de Psicologia Social e do Trabalho

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Programa de Pós-Graduação em Administração

Bolsista de Produtividade CNPq (1A)

Coordenadora do grupo de pesquisa Impacto

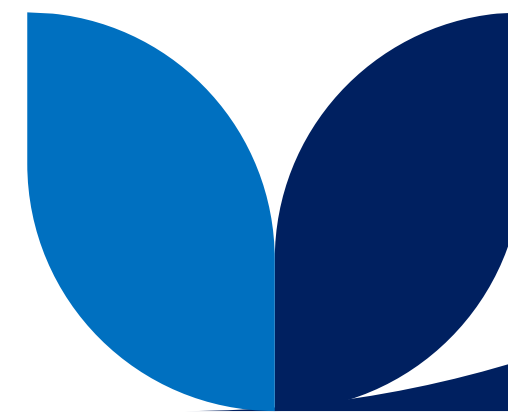


TÓPICOS

1. Por que a liderança compartilhada é importante para as organizações?
2. Implicações do contexto de transformações e incertezas para a liderança
3. Desafios para o desenvolvimento de lideranças
4. Definições de liderança compartilhada
5. Características estruturais da liderança como fenômeno
6. Qualidades fundamentais das constelações de líderes
7. O papel do suporte e do desenvolvimento de liderança
8. A parceria de pesquisa Correios – Grupo Impacto
9. Referências bibliográficas

POR QUE A LIDERANÇA COMPARTILHADA É IMPORTANTE?

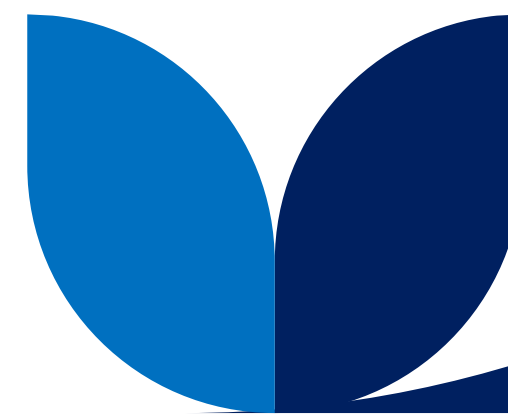
- Resultados positivos para a organização
- Melhorias nas operações ([aumento da eficiência](#))
- Impacto positivo sobre o [comportamento dos liderados](#)
- Aumento da atratividade da [carreira gerencial](#) e retenção de gerentes
- Desenvolvimento de responsabilidade e/ou [ética](#)
- Melhoria das [finanças e da sustentabilidade econômica](#)
- [Democratização](#) e maior [equilíbrio nas relações de poder](#)
- Maior capacidade para lidar e superar crises mais rapidamente
- Facilitação de processos de fusão organizacional
- Ampliação de [oportunidades para mulheres](#)



RESULTADOS POSITIVOS RELACIONADOS À LIDERANÇA GERENCIAL COMPARTILHADA

Resultados positivos para os líderes:

- Menor carga de trabalho
- Menor isolamento (redução do sentimento de solidão)
- Menor estresse e/ou menor vulnerabilidade
- Menos conflitos de papéis (motivacional x gestão de tarefas)
- Aprendizagem de maior qualidade
- Desenvolvimento de habilidades de liderança
- Maior satisfação e estímulo no trabalho
- Maior equilíbrio entre trabalho - não trabalho, com impacto positivo na saúde
- Colaboração aprimorada, trabalho em conjunto
- Melhor comunicação, relacionamento e confiança



MUDANÇAS NO PERFIL DA LIDERANÇA: DESLOCAMENTO DO FOCO NO LÍDER PARA A LIDERANÇA COMO CAPACIDADE DISTRIBUÍDA E COMPARTILHADA

Líderes autoritários
Colaboradores
zumbis



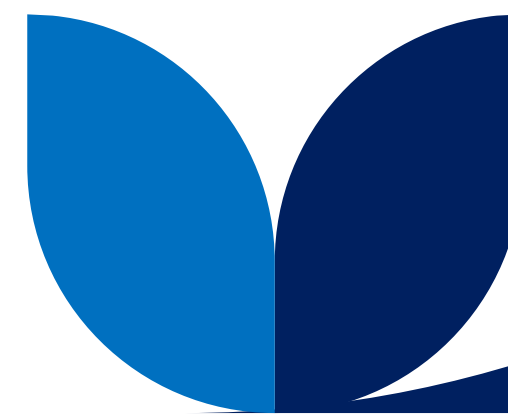
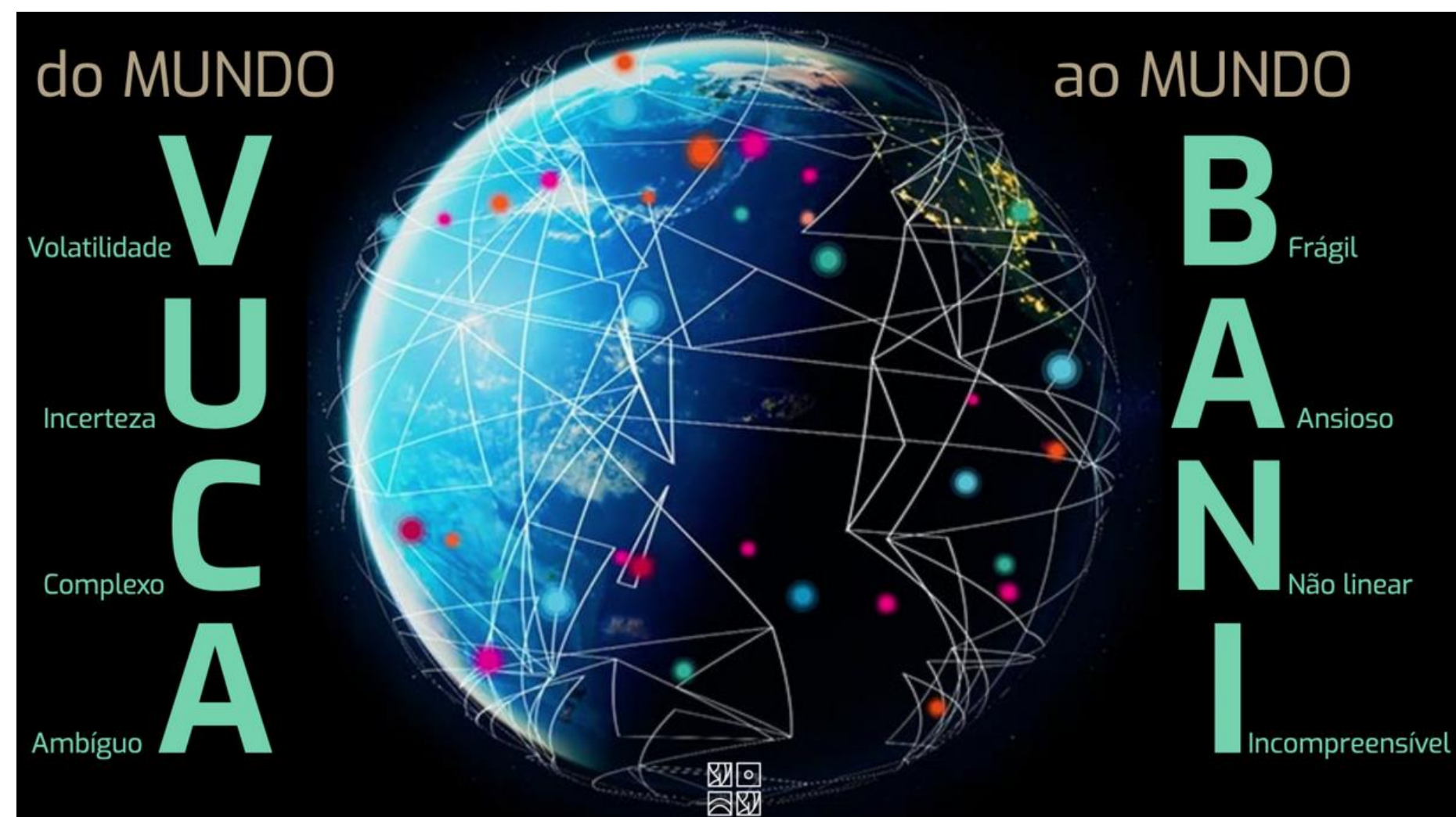
Líderes SUPER-HERÓIS
Tudo podem, tudo sabem



Líderes que correm
sem parar, sem
observar o contexto



CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÕES E INCERTEZAS



CENÁRIO DE GRANDE COMPLEXIDADE



- Era da inteligência artificial generativa
- Aumento da virtualidade e das modalidades híbridas nas interações
- Grande velocidade das transformações e mudanças

CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÕES E INCERTEZAS

As últimas décadas têm sido marcadas por uma grande variedade de **transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas** que desafiam as sociedades em busca de sustentabilidade.

As **incertezas ambientais** (mudanças climáticas, crises sanitárias, guerras e conflitos internacionais, migrações, desemprego, pandemia da covid-19, o **uso crescente de inteligência artificial generativa no trabalho** e em diversas esferas da vida, disputas por mercados de trabalho) passaram a exigir **respostas mais ágeis** das pessoas, organizações e sociedades, bem como **maiores investimentos na melhoria de programas nacionais de educação e desenvolvimento de pessoas**.

CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÕES E INCERTEZAS

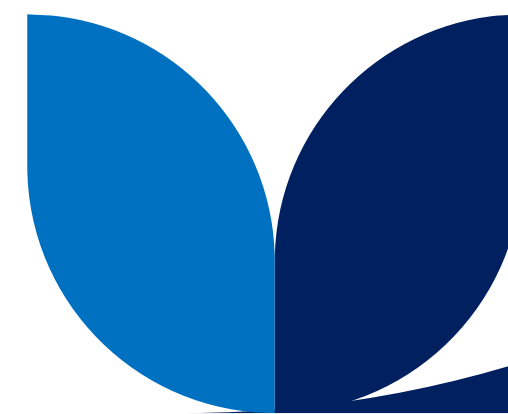
O mundo do trabalho tem se caracterizado por um **ambiente de grande incerteza**, pela **diminuição de postos de trabalho formais**, em especial para pessoas pertencentes a grupos minoritários (mulheres, pessoas com deficiência, idosos, imigrantes e refugiados), pela **precarização das relações de trabalho**, pelo **aumento do trabalho informal e do desemprego** e pela crescente competição por mercados de trabalho e recursos humanos.

O **desenvolvimento de líderes e da liderança** como uma capacidade social, compartilhada, horizontal, democrática e inclusiva tem se tornado **um grande desafio para a sociedade e para as organizações** (Abbad, 2022).



CENÁRIO DE TRANSFORMAÇÕES E INCERTEZAS - LIDERANÇA E IA

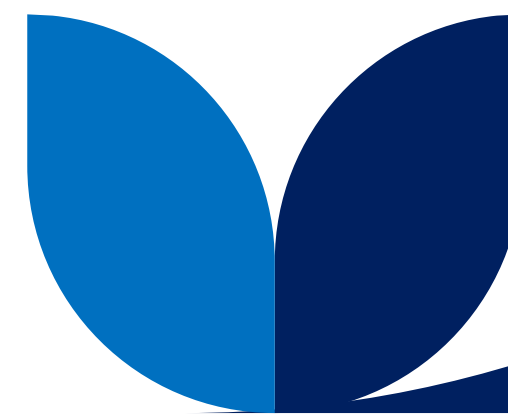
- O avanço das tecnologias computacionais e o desenvolvimento de abordagens cada vez mais sofisticadas de *machine learning* tem levantado o debate sobre se e como a IA pode realizar tarefas gerenciais mais complexas.
- A IA já substituiu seres humanos em funções gerenciais padronizadas como: recrutar pessoas, dar instruções sobre tarefas, avaliar seu desempenho, decidir sobre promoções e retenção de pessoas (Raisch & Krakowski, 2020).



CENÁRIO DE TRANSFORMAÇÕES E INCERTEZAS - LIDERANÇA E IA



- A tecnologia está se movendo de uma situação de mera ferramenta para líderes humanos (Now - agora) para uma abordagem proativa de suporte ao papel de líderes humanos (New - novidade)
- Eventualmente, para uma abordagem de substituição da liderança humana pela IA (Next - futuro)



DESAFIOS PARA A LIDERANÇA ATUAL: NOW

- Faz a mediação da comunicação de equipes remotas e híbridas.
- Os líderes são (ainda) os principais iniciadores de tarefas, relacionamentos, e orientação de mudanças com apoio de canais digitais.
- A tecnologia atual de liderança apenas traduz a liderança tradicional para o espaço digital.
- Os líderes atuais ainda exercem funções de orientação de processos de mudança.

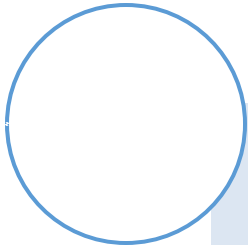


DESAFIOS PARA A NOVA LIDERANÇA – NEW

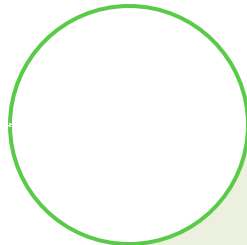
QUAIS FUNÇÕES DE LIDERANÇA SERÃO APOIADAS POR IA NESSE CONTEXTO?

A nova liderança aumentada preocupa-se em utilizar os algoritmos de IA ativa e proativamente melhorar as atividades de liderança.

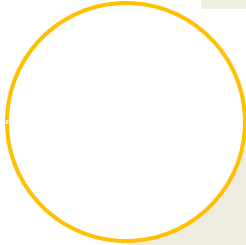
Na liderança aumentada (ampliada) IA é uma parceira ou colíder. Espera-se que esse perfil de liderança seja um padrão nos próximos anos.



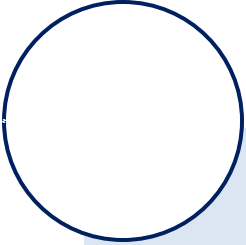
Observar e monitorar a realização de tarefas



Oferecer orientações sobre a realização do trabalho



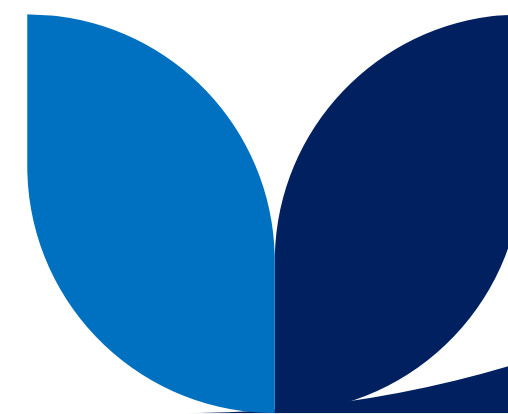
Ajudar a resolver problemas



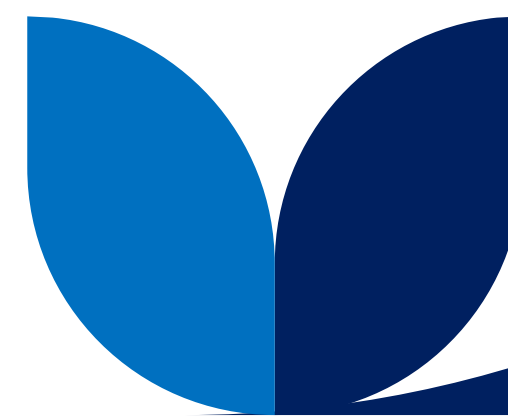
Oferecer suporte à estruturação do trabalho

DESAFIOS PARA A LIDERANÇA DO FUTURO: NEXT

- IA não apenas dará suporte, mas substituirá a liderança humana.
- IA assumindo completamente autoridade sobre tarefas, relações e funções de orientação da mudança, que estão associadas atualmente a funções típicas de líderes humanos.
- Estamos caminhando para realidades virtuais imersivas nas quais avatares serão indistinguíveis dos avatares de colegas humanos.
- Líderes IA tem potencial para se comunicar melhor com pessoas e atuar com base nas necessidades psicológicas fundamentais de seus seguidores.



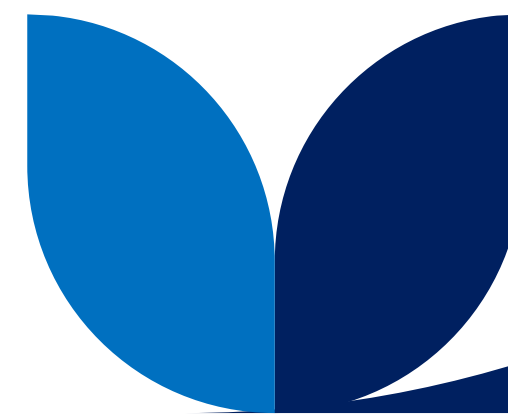
As organizações precisam de lideranças que se conectem para dividir conhecimento e multiplicar forças.



DESAFIOS PARA O TREINAMENTO DE LIDERANÇAS

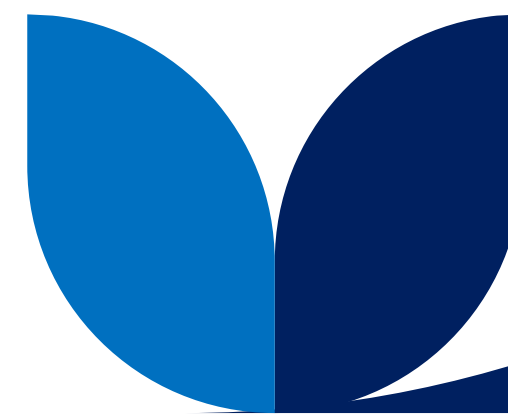
O desenvolvimento da capacidade social de liderança em organizações é considerado um dos mais importantes elementos preditores de sustentabilidade, desempenho, resultados organizacionais, engajamento dos trabalhadores, criação de cultura e capacidade de adaptação a mudanças externas que afetam o negócio (Church et al., 2021).

Por isso, as organizações e sociedades bem-sucedidas costumam investir anualmente um grande volume de recursos em programas de treinamento e desenvolvimento de líderes formais e informais (DL) (Wallace et al., 2021), e os governos, em escolas governamentais, investem na elaboração de diretrizes e na implementação de programas nacionais de educação e desenvolvimento de recursos humanos.



DESAFIOS PARA O TREINAMENTO DE LIDERANÇAS

O desenvolvimento da capacidade social de liderança, nesse contexto de transformações e incertezas, é uma questão central na discussão sobre a democratização dos relacionamentos entre pessoas na sociedade e nas organizações. As práticas inclusivas de liderança precisam ser desenvolvidas intencionalmente pelas organizações e sociedades para que possam apoiar ações afirmativas de inclusão de minorias.

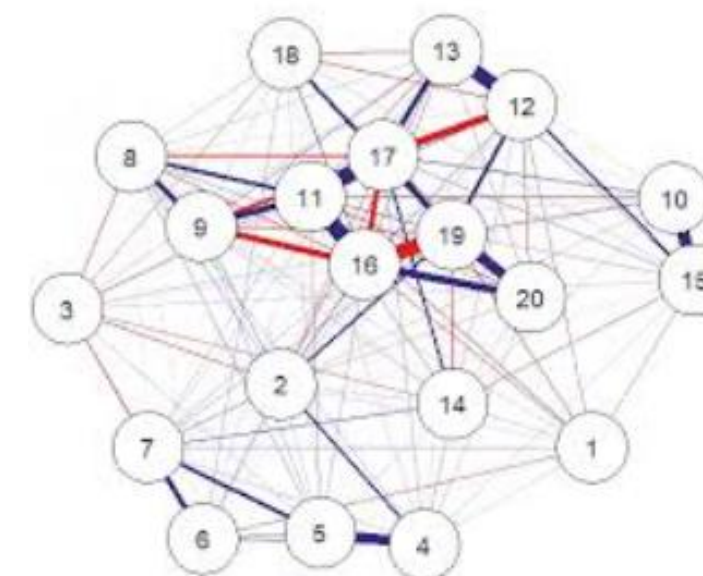


O QUE É LIDERANÇA COMPARTILHADA?

Os papéis e a influência da liderança são compartilhados entre os membros, resultando em diversos relacionamentos dualísticos líder-seguidores dentro do grupo.

As fronteiras entre líderes e seguidores se tornam mais tênues, de modo que os membros da equipe podem desempenhar os dois ou mais papéis em um dado momento.

A liderança compartilhada é dinâmica por natureza. Emerge dinamicamente entre os membros de acordo com as exigências das tarefas e potencial dos membros da equipe (Carson et al., 2007; Chen & Zhang, 2023; Pearce and Conger, 2003; Nicolaides et al., 2014).



LIDERANÇA COMO PROCESSO SOCIAL



A liderança como um **processo social**, de acordo com essa visão, **engaja toda a comunidade** de pessoas, emerge das suas trocas, do diálogo e dos vínculos (Day, 2001).

Esse tipo de perspectiva requer o **desenvolvimento intencional da capacidade coletiva** dos membros da organização, de modo que mais pessoas se engajem eficazmente em processos e papéis de liderança. Envolve, também, o desenvolvimento da **capacidade coletiva para solucionar problemas complexos e de antever desafios pouco previsíveis**. (Abbad, 2022)



LIDERANÇA PLURAL, DISTRIBUÍDA E CORRELATOS

Liderança plural: fenômeno coletivo distribuído ou compartilhado entre diferentes pessoas, potencialmente fluido e construído em interação"

É uma prática de liderança pode ser disseminada entre dois ou mais líderes.

Liderança gerencial compartilhada: fenômeno organizacional em que alguns indivíduos possuem e/ou assumem responsabilidade mútua em relação a tarefas inerentes a uma função gerencial.

Liderança distribuída concentra-se em situações nas quais dois, três ou mais indivíduos trabalham conjuntamente como líderes.

Compartilham a liderança dentro da estrutura gerencial e distribuem tarefas de liderança e poder dentro da constelação de compartilhamento.

Constelações gerenciais podem ser vistas como equipes.

Liderança compartilhada: processo dinâmico de influência e interação entre indivíduos cujo objetivo é liderar uns aos outros para a realização de objetivos grupais ou organizacionais, ou ambos.

Características estruturais da liderança compartilhada

Número de pessoas dentro da constelação de compartilhamento: varia entre 2 e 8.

Modelo organizacional: compartilhamento dentro de uma mesma unidade organizacional e fora das fronteiras das unidades.

Nível gerencial: compartilhamento ocorre em todos os níveis gerenciais.

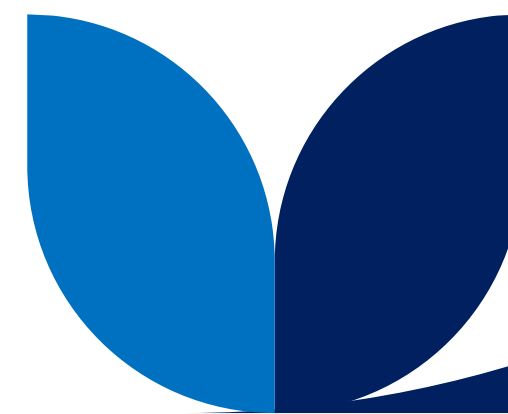
Como surge o compartilhamento: informalmente, entre os próprios gerentes, ou formalmente, quando implementada pelo nível gerencial hierarquicamente superior (ex: por decisão do conselho administrativo).

Características estruturais da liderança compartilhada

Esses arranjos podem ser transitórios ou duradouros.

Composição das constelações gerenciais: compartilhamento entre gerentes iguais na hierarquia organizacional (igualdade formal) e não iguais na estrutura gerencial.

Distribuição de tarefas entre gerentes: tarefas e funções distintas (divisão de tarefas) ou tarefas igualmente distribuídas entre gerentes (tarefas e responsabilidades comuns aos membros da constelação).



Quais FATORES contribuem para a existência da Liderança Compartilhada?

Confiança e
Colaboração

Comunicação
Aberta

Diversidade de
Habilidades
e Perspectivas

Objetivos Comuns e
Visão Compartilhada

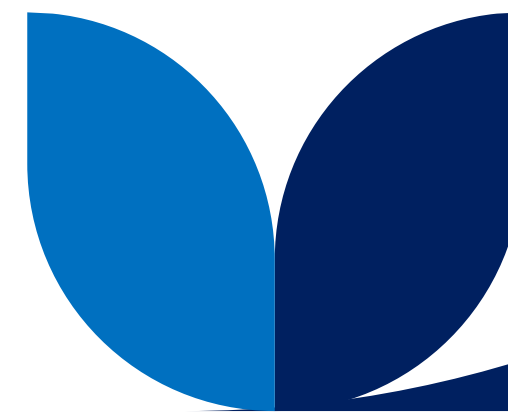
Cultura
Organizacional

Suporte
Organizacional

Empoderamento dos
Membros da Equipe

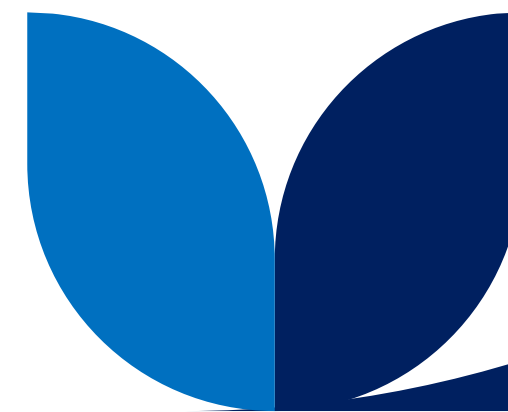
CONTEXTOS PROPÍCIOS À LIDERANÇA COMPARTILHADA

- Co-localização
- Suporte dos superiores
- Estratégias de seleção de líderes focadas em habilidades de formação de redes e identificação de parcerias
- Estabelecimento de relações de confiança entre líderes



QUALIDADES FUNDAMENTAIS RECÍPROCAS DENTRO DA CONSTELAÇÃO DE LÍDERES

- Confiança mútua e valores compartilhados
- Relacionamento baseado em respeito, lealdade, dependência mútua, honestidade e comprometimento
- Formas de trabalhar dentro da constelação
- Colaboração e tarefas divididas ou em comum
- Equilíbrio de poder
- Diferenças de competência dentro da constelação
- Sinergia por meio de habilidades complementares, diferentes pontos de vista
- Capacidade de aprender continuamente e lidar com mudanças



HABILIDADES COLETIVAS DE LIDERANÇA

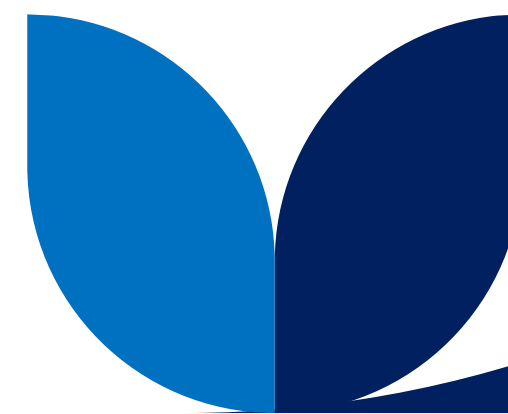
Resultados de aprendizagem do desenvolvimento de liderança			nível coletivo
Resultados de primeira ordem	Resultados de segunda ordem	Resultados de ordem zero	
Catálise de estados emergentes de liderança Segurança psicológica Coesão e confiança Solução colaborativa de problemas Identidade coletiva Motivação para trabalhar em nome do coletivo Voice Social suporte Propósito compartilhado	Abstrações comuns de liderança Filosofias comuns sobre liderança Congruência Diferenciação Identicidades coletivas de liderança	Reflexão adaptativa coletiva Sistemas de armazenamento e recuperação de conhecimentos	
Competências de liderança coletiva Suporte à autoliderança da equipe Suporte à liderança de outras equipes Monitoramento de interações entre equipes da organização Coordenação de ações de diferentes equipes da organização	Redes sociais de liderança Estruturação de redes de liderança Redes de liderança entre pares Redes organizacionais de liderança Cognição e eficácia para o engajamento em redes de liderança Natureza dinâmica das redes de liderança		
Competências técnicas coletivas Planejamento financeiro Estratégia Previsão Planejamento operacional			

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>



OBJETIVOS DA NOSSA PESQUISA

1. Compreender o que, como e em quais situações de trabalho as lideranças compartilham conteúdos e decisões.
2. Analisar o quanto a empresa oferece suporte ao compartilhamento entre líderes.
3. Avaliar o quanto os treinamentos gerenciais oferecidos pela empresa favorecem o compartilhamento e a colaboração entre líderes



COMO A PESQUISA SERÁ FEITA?

O questionário será enviado para seu e-mail pessoal e o link será disponibilizado durante a palestra.

Importante: Sua **participação é voluntária**, e você tem a liberdade de interromper a qualquer momento, não lhe trazendo qualquer prejuízo.

Suas respostas serão coletadas, tratadas, divulgadas e arquivadas de forma a garantir o sigilo absoluto e o anonimato, assegurando a confidencialidade dos dados fornecidos.

Caso deseje mais informações sobre o estudo, entre em contato pelo e-mail ***compartilhadalideranca@gmail.com***.

COMO A PESQUISA SERÁ FEITA?

Instrumento de pesquisa:

<https://unipesquisa.correios.com.br/limesurvey/index.php/916197?lang=pt-BR>

Estrutura do questionário:

- Instruções e termo de consentimento
- Parte 1 – Conteúdos que você conversa com outros líderes
- Parte 2 – Como você conversa com outros líderes
- Parte 3 – Em quais situações você conversa com outros líderes o trabalho
- Parte 4 – Suporte organizacional à liderança compartilhada (percepções dos líderes sobre o quanto a organização apoia o trabalho colaborativo entre líderes)
- Parte 5 – Contribuições dos treinamentos à liderança compartilhada
- Dados sociodemográficos e laborais para caracterização da amostra

QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DA PESQUISA PARA OS CORREIOS?

O Grupo de Pesquisa IMPACTO/UnB irá compartilhar com o Correio as análises feitas, as quais irão permitir que sejam criadas ações de desenvolvimento para fomentar a Liderança Compartilhada, quer seja dentro das equipes, entre equipes ou entre líderes.

- Contribuição direta para o desenvolvimento de políticas de desenvolvimento gerencial com foco nos desafios contemporâneos da liderança.
- Apoio à agenda da Universidade Corporativa, orientando ações formativas.

ARTIGOS INTERESSANTES

- Edelman, C. M., Boen, F., Stouten, J., Broek, G. V., & Fransen, K. (2023). The advantages and disadvantages of different implementations of shared leadership in organizations: A qualitative study. *Leadership*, 19(6), 467–507. <https://doi.org/10.1177/17427150231200033>
- Han, S. J., & Hazard, N. (2022). Shared Leadership in Virtual Teams at Work: Practical Strategies and Research Suggestions for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 21(3), 300–323. <https://doi.org/10.1177/15344843221093376>
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117–131. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
- Mukundi Gichuhi, J. (2021). Shared Leadership and Organizational Resilience: A Systematic Literature Review. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(Special Issue 2021), 67-88. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60536>
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of applied Psychology*, 71(2), 232. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.232>
- Collins, D. B. (2002). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982-2001. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 63(8-A), 29. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

ARTIGOS INTERESSANTES

- Collins, D. B., & Holton III, E. F. (2004). The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217-248. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1099>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101557. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101557>
- 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>
- Powell, K. S., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952-2002. *Personnel Review*, 39(2), 227-241. <https://doi.org/10.1108/00483481011017435>

ARTIGOS INTERESSANTES



- Carson, J.B., Tesluk, P.E. and Marrone, J.A. (2007), “Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 5, pp. 1217-1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>
- Chen, W., & Zhang, J.-H. (2023). Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 51–66. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2022-0063>
- 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>
- Nicolaides, V.C., LaPort, K.A., Chen, T.R., Tomassetti, A.J., Weis, E.J., Zaccaro, S.J. and Cortina, J.M. (2014), “The shared leadership of teams: a meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 25 No. 5, pp. 923-942, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006>.
- Pearce, C.L., Conger, J.A. and Locke, E.A. (2007), “Shared leadership theory”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18 No. 3, pp. 281-288. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.009>
- Zhu, J.L., Liao, Z.Y., Yam, K.C. and Johnson, R.E. (2018), “Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 No. 7, pp. 834-852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>.

CERTIFICAÇÃO GRUPO IMPACTO

Grupo de pesquisa

Impacto

Endereço para acessar este espelho: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7483536137929085

Identificação

Situação do grupo: Certificado

Ano de formação: 1997

Data da Situação: 08/06/2017 11:36

Data do último envio: 14/11/2024 13:56

Líder(es) do grupo: Gardênia da Silva Abbad

Área predominante: Ciências Humanas; Psicologia

Instituição do grupo: Universidade de Brasília - UnB

Unidade:



Gardênia da Silva Abbad

Professora Titular - UnB - IP - Departamento de Psicologia Social e do Trabalho

Curriculum Lattes disponível no site: <http://lattes.cnpq.br/6225924782510184>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0807-3549>

Google Acadêmico: <https://scholar.google.com.br/citations?user=TSdmjpoAAAAJ&hl=pt-BR&oi=ao>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36117741700>

Web of Science: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/14782858>

Spell: <http://www.spell.org.br/autores/perfil/gardênia-da-silva-abbad>

E-mail: gardenia.Abbad@gmail.com





Universidade de Brasília



*Contamos com a
participação de
todos e todas.*



Muito obrigada

