O QUE SE COMPARTILHA AO LIDERAR? UM ESTUDO NUMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

Jaime Alves da Rocha Moreira[1]
Mateus Felipe Silva Salgado[2]
Maria Alice de Oliveira Moura[3]
Katiele Tainara Gonçalves Pereira[4]
João Guilherme Mendes Braga[5]
Heytor Alexsander de Sousa Arruda[6]
Simarly Maria Soares[7]

Introdução: A liderança, antes percebida como algo concentrado apenas no papel do líder de forma hierarquizada, responsável por conduzir a equipe e tomar as decisões sofreu modificações. No entanto, essa visão vem sendo questionada por estudos mais recentes, que entendem a liderança como um processo coletivo, no qual diferentes membros podem exercer influência conforme as demandas da situação (Jønsson *et al*., 2015). Nesse contexto, a liderança compartilhada ganha destaque por distribuir responsabilidades entre os integrantes da equipe, favorecendo a colaboração, a participação e a troca de conhecimentos (Pearce; Conger, 2003). Apesar disso, ainda existem lacunas na literatura, especialmente em relação aos fatores que são compartilhados, especificamente o que é compartilhado. Diante disso, este estudo busca analisar que tipo de conteúdo é compartilhado entre os líderes em uma organização da área da saúde. **Referencial Teórico:** Liderança compartilhada é definida como um processo de interação social, onde o poder de liderança flui de forma dinâmica e mutuamente entre os membros de uma equipe, diferindo do modelo convencional de liderança, caracterizado pela existência de uma única figura formal dominante. Este modelo contribui positivamente para a cooperação, a troca de informações e a criação de soluções conjuntas, fortalecendo a atividade de equipes (Pearce e Conger, 2003). Suas características positivas estão ligadas à confiança, comunicação aberta, segurança psicológica e apoio organizacional, componentes que facilitam a integração entre os membros da equipe e promovem a liderança compartilhada. Ademais, a liderança compartilhada proporciona vantagens na forma de ampliação da autonomia individual, aumento da performance do grupo, estimulação da inovação e maior flexibilidade em cenários complexos e imprevisíveis (D'Innocenzo *et al*., 2020). **Método:** O tipo de pesquisa adotado para abordar o problema foi um estudo de caso (GIL, 2008), numa organização de grande porte do segmento de saúde, na cidade de Montes Claros, no norte de Minas Gerais. O

[1] Acadêmico do curso de Administração da instituição Universidade Estadual de Montes Claros. contato.jaimerocha@gmail.com
[2] Acadêmico do curso de Administração da instituição Universidade Estadual de Montes Claros. mateusg6brf@gmail.com
[3] Acadêmico do curso de Administração da instituição Universidade Estadual de Montes Claros. marialiceoliveiramoura11@gmail.com
[4] Acadêmico do curso de Administração da instituição Universidade Estadual de Montes Claros. katieletainara2016@gmail.com
[5] Acadêmico do curso de Administração da instituição Universidade Estadual de Montes Claros. joaobraga0710@gmail.com
[6] Acadêmico do curso de Administração da instituição Universidade Estadual de Montes Claros. heytoralex7@gmail.com
[7] Professora do curso de Administração da instituição Universidade Estadual de Montes Claros. simarly.soares@unimontes.br

instrumento de coleta de dados constituiu-se em um questionário estruturado, com 19 questões, sendo subdividido em dois blocos principais: o Bloco I, composto por 13 questões sobre a categoria de conteúdos compartilhados entre os líderes e o bloco II, com seis questões destinadas ao levantamento do perfil sociodemográfico dos respondentes. A coleta foi realizada exclusivamente via *Google Forms*, obtendo um retorno de 58 respondentes. Os dados foram organizados e analisados para a identificação de tendências da gestão do local. A coleta encontra-se em fase de execução, portanto, trata-se de resultados parciais. Houve o registro de assentimento ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e sob o parecer consubstanciado CAAE número 91499225.0.0000.5540. **Resultados:** A amostra é caracterizada por 67,1% dos líderes respondentes com formação em nível de pós-graduação; com predominância de atuação em cargos de gerência (46,6%) e supervisão (43,1%); 36,2% atuam há mais de 8 anos na instituição, com predominância na área assistencial (48,3%); lideram equipes com contingente superior a 30 pessoas. Foi evidenciado que na instituição analisada a liderança compartilhada se manifesta em situações pragmáticas e operacionais. Entre os temas mais recorrentes em suas conversas, destacam-se a abordagem de objetivos comuns do trabalho (86,2%), atribuições, papéis e responsabilidades em projetos (86,2%) e resolução de problemas e desafios (93,10%). Além disso, 63,7% dos respondentes indicam que o compartilhamento de dados, informações e métricas relevantes para auxiliar no processo de tomada de decisão ocorre de forma frequente na organização, evidenciando uma liderança com papel de coordenação e estruturação do conhecimento (Hansson; Monsted, 2008). Acerca da infraestrutura dialógica, 72,3% dos líderes afirmam utilizar frequentemente ferramentas de trabalho colaborativo (como Teams e Google Meet). Em contrapartida, temas pessoais e relacionais apresentaram menores frequências de interação. Apenas 20,6% dos líderes afirmaram discutir sempre sobre sentimentos e emoções relacionadas ao trabalho, enquanto 18,9% afirmaram abordar sempre conflitos interpessoais. No que tange às situações de interação, observou-se que a liderança compartilhada se manifesta com maior intensidade em momentos de planejamento tático e na execução de rotinas operacionais, permitindo que a influência mútua se adapte conforme a necessidade da tarefa diária na organização. Essa dinâmica expressa que a prática da liderança ocorre de maneira distribuída entre os membros, fortificando processos colaborativos e construção de soluções coletivas no ambiente institucional (Yoon; Jeong; Kim, 2023). **Discussão**: Os tipos de conteúdos compartilhados demonstram ações associadas à influência mútua e participação dos membros nas decisões direcionadas à eficácia das metas coletivas que são aspectos fundamentais da liderança compartilhada (Pearce; Conger, 2003; Carson *et al*., 2021). A frequência mais baixa de discussões sobre os aspectos interpessoais ou conflitos em organizações com grandes equipes merece atenção, pois pode comprometer as dinâmicas necessárias para a sustentabilidade da liderança compartilhada (Bhayana; Gupta; Sharda, 2020), tendo em vista que esse tipo de diálogo é tido como essencial para a aprendizagem organizacional (Edmondson, 2008). A tecnologia, assim como na sociedade contemporânea, tem papel relevante na promoção de ambientes de interações entre líderes (Mendis, 2006). A existência de processos comunicacionais frequentes e voltados para o compartilhamento de dados, informações e métricas relevantes para auxiliar no processo de tomada de decisão é visto de forma positiva, pois a disseminação de informações estratégicas entre os membros das equipes, pode favorecer a articulação coletiva e o alinhamento das atividades organizacionais (HANSSON; MONSTED, 2008). Esse achado reforça a compreensão de que, em contextos organizacionais complexos, especialmente na área assistencial, o compartilhamento da liderança tende a emergir como estratégia funcional para responder às demandas cotidianas de trabalho, favorecer a tomada de decisão e ampliar a capacidade de adaptação das equipes. A atuação em cargos de gerência e supervisão sugere que a liderança compartilhada não substitui estruturas formais de autoridade, mas se desenvolve de maneira complementar às funções hierárquicas existentes na organização. **Considerações finais**: Constatou-se que a liderança compartilhada na instituição pesquisada, conforme resultados parciais, é sustentada principalmente pelo compartilhamento de informações, a coordenação de tarefas e o uso de

ferramentas colaborativas. Tal configuração evidenciada favorece processos decisórios mais integrados e respostas mais ágeis às demandas organizacionais. Entretanto, observou-se menor frequência de interações voltadas às dimensões emocionais e relacionais, sugerindo que os processos de compartilhamento da liderança ainda se concentram mais na execução do trabalho do que no fortalecimento dos vínculos interpessoais e socioemocionais. Nesse sentido, destaca-se a relevância de estratégias institucionais que promovam competências relacionais, comunicação interpessoal e gestão de conflitos, ampliando as possibilidades de uma liderança compartilhada mais integrada e humanizada.

Palavras-chave: Liderança compartilhada. Conteúdos compartilhados. Saúde.

Agradecimentos: Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

Referências:

BHAYANA, C.; GUPTA, V.; SHARDA, K. The role of shared leadership in management of conflicts in multi-generational teams. **Business Perspectives and Research**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 1-17, 2020.

CALBRIX, R.; LAVAL, K.; BARRAY, S. Analysis of the potential functional diversity of the bacterial community in soil: a reproducible procedure using sole-carbon-source utilization profiles. **European Journal of Soil Biology**, v. 41, p. 11-20, 2005.

CARSON, Kristin J. et al. Shared leadership in teams: an updated perspective. **The Leadership Quarterly**, 2021.

D'INNOCENZO, Michael A. *et al*. Shared leadership is effective: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 105, n. 11, p. 1238-1262, 2020.

EDMONDSON, Amy C. Managing the risk of learning: psychological safety in work teams. **International handbook of organizational teamwork and cooperative working**. [S. l.]: Wiley, 2008. p. 255-275.

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

HANSSON, F.; MONSTED, M. Research leadership as entrepreneurial organizing for research. **Higher Education**, v. 55, n. 6, p. 651-670, 2008.

JØNSSON, Thomas; UNTERRAINER, Christine; JEPPESEN, Hans Jeppe; JAIN, Ajay Kumar. Measuring distributed leadership agency in a hospital context: development and validation of a new scale. **Journal of Health Organization and Management**, v. 30, n. 6, p. 908-926, 2016.

MENDIS, P. Teaching and leading in the global marketplace: the use of information technology for greater democratic transformation. **Journal of Human Values**, v. 12, n. 1, p. 31-40, 2006.

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks: **Sage Publications**, 2003.

YOON, Jeongkoo; JEONG, Yejee; KIM, Moonjoo. Shared leadership, dynamic capability, and effectiveness in teams: the case of Korean firms. **Journal of Leadership Studies**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 6-21, 2023.

The jamovi project (2022). **jamovi**. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from https://www.jamovi.org.

R Core Team (2021). R: **A Language and environment for statistical computing**. (Version 4.1) [Computer software]. Retrieved from https://cran.r-project.org. (R packages retrieved from MRAN snapshot 2022-01-01).

Tabela 1. Conteúdos Compartilhados

Questões	Média	Desvio-padrão
Q1. Conteúdo	3.95	0.887
Q2. Conteúdo	4.26	0.739
Q3. Conteúdo	4.43	0.624
Q4. Conteúdo	4.21	0.695
Q5. Conteúdo	4.21	0.614
Q6. Conteúdo	4.12	0.727
Q7. Conteúdo	4.19	0.712
Q8. Conteúdo	3.69	0.777
Q9. Conteúdo	3.66	0.909
Q10. Conteúdo	4.03	0.794
Q11. Conteúdo	3.64	1.021
Q12. Conteúdo	3.90	0.892
Q13. Conteúdo	4.00	0.795

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2026).

Tabela 2. Nível cargo de liderança

Nível	N	% do Total	% acumulada
Coordenação	2	3.4 %	3.4 %
Direção	4	6.9 %	10.3 %
Gerência	27	46.6 %	56.9 %
Supervisão	25	43.1 %	100.0 %

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2026).

Tabela 3. Nível cargo de liderança

Tamanho da equipe	N	% do Total	% acumulada
1 a 5 pessoas	3	5.2 %	5.2 %
11 a 15 pessoas	7	12.1 %	17.2 %
16 a 20 pessoas	4	6.9 %	24.1 %
21 a 30 pessoas	6	10.3 %	34.5 %
6 a 10 pessoas	14	24.1 %	58.6 %
Mais de 30 pessoas	24	41.4 %	100.0 %

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2026).