

III MOSTRA CIENTÍFICA ADMINISTRAÇÃO

27 a 29 de maio 2026

Conectando evidências, pessoas e ideias para transformar realidades.



DA CAPACITAÇÃO A PRÁTICA: COMO TREINAMENTOS GERENCIAIS E SUPORTE ORGANIZACIONAL INFLUENCIAM A LIDERANÇA COMPARTILHADA

Katiele Tainara Gonçalves Pereira¹

Mateus Felipe Silva Salgado²

Maria Alice de Oliveira Moura³

Jaime Alves da Rocha Moreira⁴

João Guilherme Mendes Braga⁵

Heytor Alexsander de Sousa Arruda⁶

Simarly Maria Soares⁷

Introdução: A liderança compartilhada tem sido compreendida como uma abordagem coletiva, na qual diferentes membros da organização exercem influência conforme as demandas e competências presentes no contexto organizacional (Pearce; Conger, 2003). Em organizações de saúde, esse modelo torna-se relevante por favorecer maior integração, colaboração e compartilhamento de responsabilidades entre as equipes. Nesse contexto, treinamentos gerenciais e suporte organizacional destacam-se como fatores capazes de fortalecer práticas colaborativas de liderança, contribuindo para o desenvolvimento das equipes e para a melhoria das relações de trabalho. Apesar do avanço das discussões sobre o tema, ainda existem lacunas quanto à compreensão de como esses elementos influenciam as situações de compartilhamento da liderança no ambiente organizacional. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar como o suporte organizacional, as situações de compartilhamento da liderança e as contribuições dos treinamentos gerenciais influenciam a prática da liderança compartilhada em uma organização de saúde. **Referencial Teórico:** O conceito de liderança compartilhada consiste na divisão da influência entre os membros do grupo, possibilitando que diferentes pessoas sejam líderes dependendo das necessidades e habilidades de cada situação (Pearce & Conger, 2003). Assim sendo, no cenário de liderança compartilhada, a troca de conteúdos entre as lideranças assume um papel muito relevante, já que promove o intercâmbio de informações, experiências e dados importantes que contribuem para melhorar o processo de tomada de decisões em conjunto e a geração de melhores alternativas de resolução de problemas. Portanto, é muito importante que haja uma boa comunicação nesse processo, já que isso facilita a troca de conteúdos entre os membros da equipe e ajuda a fortalecer a

¹ Acadêmico do curso de Administração da instituição Universidade Estadual de Montes Claros. katieletainara2016@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. contato.jaimerocha@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

MOSTRA CIENTÍFICA ADMINISTRAÇÃO

27 a 29 de maio 2026

*Conectando evidências, pessoas e
ideias para transformar realidades.*



cooperação (Edmondson, 1999). **Método:** trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, com caráter descritivo, realizada por meio de um estudo de caso em uma organização hospitalar de grande porte situada em Montes Claros - Minas Gerais. O instrumento de coleta de dados constituiu-se em um questionário estruturado, com 27 questões, sendo subdividido em dois blocos principais: o Bloco I, composto por cinco questões sobre situações nas quais o líder se comunica com outras pessoas no trabalho, 13 questões sobre suporte organizacional, nove questões sobre treinamentos gerenciais e o bloco II, com seis questões destinadas ao levantamento do perfil sociodemográfico dos respondentes. Os dados foram organizados e analisados para a identificação de tendências da gestão do local. A amostra contou com 58 gestores que responderam ao formulário via Google Forms, após o registro de assentimento ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os dados foram exportados para o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para a análise descritiva. A coleta encontra-se em fase de execução, portanto, trata-se de resultados parciais. O estudo seguiu as normas éticas vigentes, com aprovação sob o parecer consubstanciado CAAE número 91499225.0.0000.5540. **Resultados:** A amostra obtida indica que os respondentes são majoritariamente do sexo feminino (74,1%). Dos líderes participantes, 67,2% possuem especialização e a maior parte (32,6%) estão no cargo há mais de oito anos, configurando um grupo de gestores com trajetória consolidada. Além disso, 41,4% deles são responsáveis por grandes equipes, ou seja, com mais de 30 pessoas, realçando um contexto organizacional com necessidade constante de coordenação coletiva. No que se refere às situações em que mais ocorrem conversas profissionais colaborativas entre os líderes, 72,4% dos respondentes afirmaram que tais interações acontecem de forma frequente ou sempre durante a execução de novos projetos. Em seguida, destacam-se as situações de crise, onde 70,6% indicaram uma elevada frequência dessas conversas. Em contrapartida, conversas antes de novos projetos e atividades apresentaram menor frequência (58,6%). Porém, ainda assim os resultados indicaram regularidade expressiva de conversas colaborativas nas situações analisadas. Tratando-se do suporte organizacional, foi destacado pelos participantes, principalmente, o uso de sistemas e tecnologias que contribuem para a tomada de decisão (81%). A autonomia dos líderes obteve uma percepção positiva (79,3%), seguida pelas oportunidades de diálogo entre lideranças, atingindo uma frequência de 74,5%. Entretanto, iniciativas de promoção de participação de pessoas de equipes diversas em projetos de inovação obtiveram porcentagem moderada (55,1%), sugerindo que ainda há espaço para fortalecimento de práticas organizacionais voltadas para iniciativas interdepartamentais ligadas à inovação. Abordando os treinamentos de liderança realizados nos últimos 24 meses, foi possível identificar uma participação expressiva dos membros: apenas 3,4% dos respondentes não participaram de nenhum treinamento durante o período, enquanto 46,6% participaram de um a três treinamentos e 37,9% de quatro a seis. Através da avaliação dos programas de treinamentos e desenvolvimento, foi possível identificar que as ações mais bem avaliadas foram aquelas relacionadas à promoção de reflexão coletiva sobre as crises e incertezas (75,8%) e ao estímulo ao engajamento em redes colaborativas (70,6%), seguida pelas práticas de cuidado e bem-estar (70,6%). A menor percepção de impacto foi acerca da criação de redes profissionais entre pessoas de equipes diferentes (56,8%), convergindo com a avaliação moderada identificada no suporte organizacional para projetos de inovação interdepartamentais. **Discussão:** Os resultados obtidos reforçam que a liderança compartilhada tende a manifestar-se com maior intensidade em situações que demandam rápida articulação coletiva, como momentos de crises e desenvolvimento de projetos, alinhado à perspectiva da liderança compartilhada como um processo dinâmico e distribuído entre os membros das equipes (Pearce; Conger, 2003). Entretanto, o resultado moderado de conversas antes de novos projetos e atividades sugere que na instituição abordada ainda há espaço para cultivar de forma proativa essa dinâmica, não restringindo somente a situações de crise e pressões. Os dados obtidos acerca do suporte organizacional revelam uma percepção positiva quanto a autonomia e uso de ferramentas tecnológicas que auxiliam na tomada de decisão, formando um ambiente organizacional favorável e de segurança, importantes condições para aprendizagem coletiva e

MOSTRA CIENTÍFICA ADMINISTRAÇÃO

27 a 29 de maio 2026

*Conectando evidências, pessoas e
ideias para transformar realidades.*



interações colaborativas entre os integrantes (Edmondson, 2008). Entretanto, a menor incidência de ações que promovem a participação em projetos de inovação interdepartamentais pode restringir líderes de colaborarem além das fronteiras do seu setor. Dessa forma, ambientes que favorecem a interação, segurança e confiança para a troca de conteúdos tende a potencializar o desempenho conjunto das equipes e o avanço da liderança compartilhada (Edmondson, 2008; D'innocenzo *et al.*, 2020). A participação dos líderes em treinamentos e suas avaliações de qualidade positivas demonstram que a organização direciona esforços regulares em ações de desenvolvimento. Entretanto, a baixa percepção de criação de redes profissionais entre pessoas de equipes diferentes merece atenção, levando em conta que processos colaborativos, compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem coletiva são componentes essenciais para a liderança compartilhada (Muneeb, Shoukat e Shah, 2023). **Considerações finais:** Os achados evidenciam que a liderança compartilhada, no contexto investigado, manifesta-se predominantemente em situações que exigem elevada interdependência, agilidade decisória e articulação coletiva, especialmente em cenários de crise e desenvolvimento de projetos. Embora a organização apresente condições favoráveis ao compartilhamento da liderança, como autonomia, suporte tecnológico e percepção positiva dos treinamentos gerenciais, ainda persistem desafios relacionados à ampliação de práticas colaborativas contínuas e à promoção de interações interdepartamentais mais sistemáticas. Em termos de contribuições, este estudo amplia a literatura nacional sobre o tema ao abordar fatores contextuais que favorecem ou limitam a disseminação dessa prática em ambientes organizacionais complexos. Além de evidenciar a importância de fortalecer estratégias institucionais voltadas à promoção de espaços permanentes de diálogo, aprendizagem colaborativa e integração entre equipes e setores.

Palavras-chave: Liderança. Equipes. Desenvolvimento. Aprendizagem colaborativa.

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

Referências:

- 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.
- MUNEEB, Dilnaz; SHOUKAT, Muhammad Haroon; SHAH, Syed Asim. Shared leadership and team performance in healthcare: the mediating role of intellectual capital and team learning. **The Learning Organization**, v. 30, n. 4, p. 426-445, 2023.
- PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2003.
- 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).
- The jamovi project (2022). **jamovi**. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Tabela 1. Situações em que se compartilha com outras pessoas



Questões	N	Média	Desvio Padrão
Situação 1	58	3,69	0,759
Situação 2	58	3,95	0,759
Situação 3	58	3,91	0,823
Situação 4	58	3,74	0,785
Situação 5	58	3,98	0,982

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

Tabela 2. Suporte organizacional

Questões	Média	Desvio padrão
SO 1	4,00	0,732
SO 2	3,84	0,774
SO 3	3,81	0,915
SO 4	3,81	0,990
SO 5	3,49	0,848
SO 6	3,84	0,702
SO 7	3,96	0,731
SO 8	4,02	0,767
SO 9	3,95	0,811
SO 10	3,91	0,714
SO 11	3,82	0,826
SO 12	4,04	0,755
SO 13	3,74	0,917

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

Tabela 3. Treinamentos gerenciais

Questões	Média	Desvio padrão
T1	3,78	0,899
T2	3,67	0,980
T3	3,84	0,988
T4	3,95	0,867
T5	3,83	0,861
T6	3,83	0,881
T7	3,78	0,859
T8	3,83	0,881
T9	3,84	0,854

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