



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## **DISTINÇÕES ENTRE LIDERANÇA COMPARTILHADA E DISTRIBUÍDA**

### **Helen Fischer Günther**

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
Professora na Universidade do Sul de Santa Catarina  
helen.gunther@unisul.br

### **Cristiano José Castro de Almeida Cunha**

Doutor rer. Pol. – Alemanha  
Professor na Universidade Federal de Santa Catarina  
01cunha@gmail.com

### **Murialdo Loch**

Doutor em Administração  
Administrador na Centrais Elétricas de Santa Catarina  
murialdosc@yahoo.com.br

### **Rudolf Fischer Günther**

Bacharel em Direito  
Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC)  
rudolffg@gmail.com



## RESUMO

**Objetivo:** caracterizar as abordagens denominadas de liderança compartilhada e liderança distribuída, distinguindo-as. Tal diferenciação faz-se necessária pelo uso indiscriminado e indevido desses termos: ora tratando-os como sinônimos ou como um simples adjetivo de liderança, ora atribuindo indiscriminadamente cada abordagem a quaisquer situações.

**Design/Methodologia/Abordagem:** Utilizou-se da revisão integrativa, com a pergunta norteadora “qual a diferença entre as abordagens denominadas liderança compartilhada e liderança distribuída?”. Foram pesquisadas três bases de dados (SCOPUS, Web of Science/Scielo e EBSCO), com os descritores “distributed leadership” e “shared leadership”.

**Resultados:** verificou-se que há inconsistências na descrição de cada abordagem de liderança (compartilhada ou distribuída) a partir dos artigos analisados e que há evidências de que possuem em comum apenas o pressuposto: não apenas os executivos de topo lideram; a liderança também pode ser exercida através de toda a organização e, é dinâmica.

**Originalidade/valor:** a distinção entre liderança distribuída e liderança compartilhada contribui para o campo de estudo da liderança ao iniciar o discernimento entre esses conceitos, gerando clareza e organização. Tal distinção colabora para que as futuras pesquisas na área escolham suas abordagens mais adequada e precisamente e possam avançar em conhecimentos novos e mais consistentes.

**Palavras-chave:** liderança compartilhada. liderança distribuída. liderança.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## ***DISTINCTIONS BETWEEN DISTRIBUTED AND SHARED LEADERSHIP***

### ***ABSTRACT***

**Goal:** *the objective is to characterize two leadership approaches: shared leadership and distributed leadership and to distinguish them. It may be a problem of action, that is, a little further from a situation. Such differentiation is importante because of the indiscriminated use of these terms: either treating them as synonyms, as a simple adjective of leadership, or by assigning each approach undisciplinedly to any situation.*

**Design / Methodology / Approach:** *the integrated review was used with a guiding question: “what is the difference between shared leadership and distributed leadership?”. Three databases*

*(SCOPUS, Web of Science / Scielo and EBSCO) were researched with the keywords “distributed leadership” and “shared leadership”.*

**Results:** *There is inconsistencies in the description of each leadership approach (shared or distributed) from articles reviewed and that there is evidence that they are common on just one assumption: not only top executives lead, leadership can also be exercised through an entire organization, and it is dynamic.*

**Originality / value:** *A distinction between distributed leadership and shared leadership contributes to the field of leadership study by initiating discernment between these concepts, generating clarity and organization. Such a differentiation helps future research in the field to choose its most appropriate, precisely, and more advanced approaches to new and more consistent knowledge.*

**Keywords:** *shared leadership. distributed leadership. leadership.*



## 1 INTRODUÇÃO

A emergência do interesse por formas de liderança compartilhada e distribuída surgiu a partir da proliferação dos grupos de trabalho auto gerenciados e pela crescente aplicação do pensamento sistêmico, teorias de complexidade e configurações organizacionais descentralizadas. Esses eventos forçaram os indivíduos a repensar formas tradicionais de liderança (BOLDEN, 2011; ENSLEY et al., 2006).

Com isso, durante as últimas décadas, os pesquisadores têm aceitado cada vez menos a noção de que a liderança dentro das organizações decorre somente dos indivíduos isoladamente (do presidente da empresa, por exemplo) em um processo hierárquico do tipo *top-down* (ENSLEY et al., 2006). O que se vê é que tem crescido o interesse dessas organizações tradicionais por uma liderança distinta, com características de descentralização e de transitoriedade (JAMES; MANN; CREASY, 2007).

Os estudiosos passam a sustentar, então, diferentes perspectivas sobre liderança que não se limitam a um líder formalmente nomeado (FITZSIMONS; TURNBULL; DENYER, 2011) e que se fundamentam na ideia de que a liderança pode ser exercida por um grupo de pessoas que colaboram entre si (JAMES; MANN; CREASY, 2007).

O conhecimento emerge como fundamento para abordagens como a liderança distribuída (um termo cunhado por Gronn em 2005) e a liderança compartilhada (cunhada por Pearce e Conger em 2003) (ENSLEY et al., 2006). Esses dois termos são os mais prevalentes diante da abundância de denominações utilizadas para descrever essa mudança da liderança – dispersa, desconcentrada, democrática, distributiva, colaborativa, coletiva, cooperativa, simultânea, coordenada, relacional e *co-leadership* (BOLDEN, 2011; FITZSIMONS; TURNBULL; DENYER, 2011; JAMES; MANN; CREASY, 2007).

Mesmo que alguns autores considerem tais termos amplamente intercambiáveis, ou até, prefiram um termo em detrimento de outro (JAMES; MANN; CREASY, 2007), o uso indiscriminado de tais vocábulos desconsidera-os como constructos e frequentemente aplica-os como sinônimos, o que resulta em confusão na maneira que a liderança compartilhada e a liderança distribuída são investigadas (ENSLEY et al., 2006; FITZSIMONS; TURNBULL; DENYER, 2011). O que têm em comum é a ideia de que a liderança não é um monopólio ou



responsabilidade de uma só pessoa, mas sim, um processo social que, é mais bem compreendido com uma visão coletiva e sistêmica (BOLDEN, 2011).

A discussão e compreensão dos conceitos e distinções entre liderança distribuída e liderança compartilhada, mediante comparação e contraste dos pressupostos e ideias dessas abordagens, levantam questões fundamentais sobre a forma como pensamos a liderança em termos de pesquisa, prática e desenvolvimento (FITZSIMONS; TURNBULL; DENYER, 2011). Além disso, as definições inconsistentes, assim como sobreposição conceitual entre essas duas formas atrapalha a sua aplicação tanto na pesquisa quanto na prática (TAYLOR ET AL., 2011). Torna-se importante distinguir essas diferentes abordagens para estudo da liderança pois abrangem diferentes visões ontológicas e epistemológicas (FITZSIMONS; TURNBULL; DENYER, 2011).

Para que se possa avançar mais e melhor em relação a esses temas, este estudo tem como objetivo caracterizar a liderança compartilhada (LC) e a liderança distribuída (LD), distinguindoas.

## 2 MÉTODO

Utilizou-se da revisão integrativa, um método sistemático específico de revisão da literatura que permite analisar e sintetizar o conhecimento produzido e publicado sobre determinado tema. Torna explícita, assim, a parte nobre da literatura (ATALLAH; CASTRO, 1998) e desenvolve análise do tipo narrativa (WHITTEMORE, 2005), em que os autores selecionam e constroem o conteúdo a analisar.

A pergunta de revisão foi: “qual a diferença entre as abordagens denominadas liderança compartilhada e liderança distribuída?”. Foram pesquisadas as bases SCOPUS, Web of Science (que já inclui a base de dados latino-americana Scielo) e EBSCO, com os descritores “distributed leadership” e “shared leadership”.

Analisou-se o total de 1204 artigos (564 em “distributed leadership” e 640 “shared leadership”) e excluiu-se 382 artigos que constavam em mais de uma base de dados. Restou um grupo de 822 artigos para serem selecionados, que foi organizado por termo de pesquisa. Veja a proporção de artigos por termo de pesquisa (tabela 1).

**Tabela 1: Número de artigos a selecionar e respectiva proporção em relação ao total.**

Termos da pesquisa	Número de artigos a selecionar	Proporção
Shared leadership	417	50,7%
Distributed leadership	365	44,4%
Ambos	40	4,9%
Total	822	100%

Fonte: dados primários

Procedeu-se à seleção dos artigos por meio da análise dos resumos. Foram excluídos 410 artigos que tratam de outros temas e não abordavam diretamente nem liderança compartilhada, nem liderança distribuída. A tabela 2 mostra as quantidades de artigos incluídos e excluídos.

**Tabela 2: Número de artigos incluídos e excluídos por termo de pesquisa.**

Termos da pesquisa	Incluídos	Proporção	Excluídos	Total
Shared leadership	161	39%	256	417
Distributed leadership	222	54%	143	365
Ambos	29	7%	11	40
Total	412	100%	410	822

Fonte: dados primários

Foi realizada uma análise abrangente sobre os temas dos 412 artigos incluídos, para se ter uma noção de qual é o principal assunto abordado. A tabela 3 apresenta os assuntos por termo de pesquisa.

**Tabela 3: Principais assuntos e quantidade de artigos por termo de pesquisa.**

Assunto	Shared leadership	Distributed leadership	Ambos	Total
Educação	38	153	7	198
Gestão	90	40	12	142
Liderança	15	18	10	43
Resenha de livro	0	2	0	2
Saúde	14	7	0	21
Tecnologia	4	2	0	6
Total	161	222	29	412

Fonte: dados primários

Foram organizadas as seguintes categorias de análise, a fim de responder à pergunta de pesquisa e atender ao objetivo do estudo (diferenciar liderança distribuída e liderança compartilhada): origem, conceito e limitações. Foi selecionado para análise o grupo de artigos

relacionados a ambas as palavras-chave (tabela 3) totalizando 29 artigos, dos quais 3 foram excluídos por serem livros e por não estarem disponíveis para acesso.

### **3 RESULTADOS**

Os artigos analisados estão publicados em 20 periódicos distintos, dos quais o periódico *The Leadership Quarterly* apresenta quatro artigos. Os periódicos *Educational Management Administration & Leadership*, *International Journal of Management Reviews* e *Scandinavian Journal of Management* apresentam dois artigos. Cada um dos 16 periódicos restantes apresenta um artigo selecionado.

#### **3.1 ORIGENS**

A liderança distribuída foi primeiramente descrita por Gibb em 1954 e ressuscitada por Brown em 1989, Brown e Hosking em 1986 e Gronn em 2002. Gibb dizia que havia duas formas de liderança: focada (em um único indivíduo) ou distribuída (indivíduos compartilham papéis, responsabilidades e funções da liderança). Gibb argumentou em favor da distribuição da liderança, em que deve ser concebida como uma qualidade do grupo, como um conjunto de funções a ser realizado pelo grupo (BOLDEN, 2011; CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).

Gibb notou que os comportamentos de liderança em grupos, tais como a definição de direção e alinhamento de recursos, raramente residem em um indivíduo, especialmente quando há mudança. Sugeriu que a liderança pode ocorrer ao longo de um continuum entre a liderança “focada” e liderança “distribuída”. Os pontos ao longo desse continuum representam “o número de fontes de liderança (ou seja, os membros da equipe), com um alto grau de influência na equipe” (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007, p. 1218).

“Distributed properties: a new architecture for leadership”, Peter Gronn (2000) é um texto que delineou o conceito de “liderança distribuída” como uma solução potencial para a tendência do pensamento em liderança dividido em dois campos opostos: os que consideram em grande parte consequência da ação individual (por exemplo, Bass em 1985) e aqueles que a apresentam como o resultado de projeto de sistemas e estruturas de função (por exemplo, Jaques em 1989) (BOLDEN, 2011).



Há alguns conceitos-chave que acompanham o surgimento e desenvolvimento da liderança distribuída, pois são comumente citados: Spillane et al em 2004, por exemplo, identificaram “cognição distribuída” e “teoria da atividade” como bases conceituais de sua abordagem. A “cognição distribuída” trata a cognição e a experiência humana como integralmente ligada ao contexto físico, social e cultural em que ocorre e a “teoria da atividade” destaca a maneira em que a atividade humana é habilitada e constrangida por fatores individuais, materiais, culturais e sociais (BOLDEN, 2011).

Gronn em 2000 também reconhece ambos os conceitos como essenciais para a liderança distribuída, especialmente a obra de Engeström de 1999, que oferece uma estrutura para analisar a atividade situada como produto de interações recíprocas e mediadas entre “instrumentos”, “sujeitos”, “objetos”, “regras”, “comunidade” e “divisão do trabalho” (BOLDEN, 2011).

Pearce e Conger em 2003 apresentam uma série de razões para a mudança que criou as condições adequadas para esse distanciamento da visão tradicional de liderança, que incluem a ascensão das equipes multifuncionais, juntamente com a velocidade de entrega, a disponibilidade de informações e a maior complexidade do trabalho. Blumen em 1996 também referenciou o aumento da interdependência global e as demandas por inclusão e diversidade como fatores que acentuaram as limitações das compreensões mais individualistas de liderança e favoreceram o surgimento da liderança distribuída (BOLDEN, 2011).

Já a necessidade de uma liderança compartilhada foi descrita explicitamente há muitas décadas (por exemplo, Mary Parker Follett em 1924), mas o conceito não foi capaz de ganhar força dentro da literatura dominante de liderança até recentemente (ENSLEY et al., 2006). Katz e Kahn em 1978 sugeriram que quando os membros da equipe voluntária e espontaneamente oferecem sua influência para os outros em apoio a metas comuns, a liderança compartilhada pode fornecer às organizações uma vantagem competitiva por meio de aumento no comprometimento, nos recursos pessoais e organizacionais destinados a tarefas complexas, na abertura à influência recíproca a partir dos outros, e o compartilhamento de informações (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). Eles argumentaram: “As organizações onde atos de influência são amplamente compartilhados são mais eficazes” (KATZ; KAHN, 1978, p. 332 apud CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007, p. 1217).



Embora o conceito de liderança compartilhada tenha surgido com maior regularidade dentro da literatura de liderança, há poucos estudos empíricos sobre o tema (por exemplo: Avolio et al em 1996; Pearce em 1997; Pearce e Sims em 2002 e Pearce et al em 2004). Em vez disso, a literatura sobre liderança compartilhada predominantemente tem sido focada no desenvolvimento teórico (por exemplo: Day et al em 2004 e Gronn em 2002) e na aplicação prática (por exemplo:

Pearce em 2004, Pearce e Manz em 2005) (ENSLEY et al., 2006).

### **3.2 CONCEITO DE LIDERANÇA DISTRIBUÍDA**

Liderança distribuída é um processo de influência que ocorre dentro de grupos e envolve mais do que um líder, e é uma das várias formas de “liderança coletiva” (HILLER; DIA; VANCE, 2006 apud TAYLOR, 2011). A partir dessa perspectiva, a liderança distribuída complementa a visão tradicional de liderança, em vez de substituí-la (BOLDEN, 2011; GRONN, 2000 apud TAYLOR, 2011; DAY ET AL, 2004, 2006;). É uma atividade de grupo que funciona através e dentro dos relacionamentos, ao invés de ação individual (BENNETT ET AL, 2003, p. 3). Identifica-se três premissas que parecem ser comuns à maioria dos autores sobre LD (BOLDEN, 2011):

- a) A liderança é uma propriedade emergente de um grupo ou rede de indivíduos que interagem.
- b) Há uma abertura para os limites da liderança.
- c) Variações de especializações são distribuídas transversalmente entre muitos, não entre poucos.

Gronn (2002) faz uma distinção entre dois tipos diferentes de liderança distribuída. A primeira é uma visão numérica ou aditiva em que liderança distribuída é a soma de suas partes – a soma de influência atribuída em um grupo de indivíduos em que qualquer membro pode exercer a liderança – isso corresponde ao que Spillane chama de liderança compartilhada. A segunda das definições do Gronn descreve liderança distribuída como ação concertiva.

Liderança distribuída pode ser concebida menos como um conjunto de atributos pessoais ou de estilo e mais como uma prática interpretada por pessoas em muitos níveis da organização (JAMES; MANN; CREASY, 2007).



Envolve diferentes suposições sobre o papel dos líderes, a forma como os líderes devem usar sua autoridade, a forma como os seguidores devem se relacionar com os líderes e a forma como os líderes se relacionam entre si e com o mundo exterior. Um dos desafios centrais da liderança distribuída gira em torno da capacidade de reconhecer e gerir as incertezas e ambiguidades necessárias ao redor do próprio papel em relação aos dos outros. Onde tal reconhecimento e gestão estão faltando, a consequência pode ser uma explosão de difíceis relações com colegas e/ou superiores, em que as tensões em torno da localização da liderança culminam em acusação, hostilidade e recriminação. Assim, a dinâmica psicológica da liderança distribuída é importante no apoio a uma mudança de padrões de liderança e isso envolve o papel de líder de topo (JAMES; MANN; CREASY, 2007).

Leithwood et al. (2009b, p. 1) sugerem que, para a maioria dos autores, a liderança distribuída pode ser considerada para incorporar a liderança compartilhada, democrática, dispersa e outras formas conexas de liderança. A partir desta perspectiva, a liderança distribuída tende a ser considerada a partir de uma perspectiva normativa, como um meio para melhorar o envolvimento e a eficácia dos processos de liderança. Para esses autores, a questão chave é como a liderança deve ser distribuída, a fim de ter o efeito mais benéfico (geralmente medido em termos de estudante o resultado de aprendizagem para a pesquisa dentro das escolas) (BOLDEN, 2011).

Uma série de outros autores (incluindo Spillane e Gronn), no entanto, tem uma abordagem explicitamente descritiva, em que argumentam que a liderança distribuída oferece um quadro analítico através do qual se pode avaliar e articular a maneira pela qual a liderança é (e não é) distribuída nas organizações. Esses autores não medem esforços para argumentar que, enquanto a liderança pode ser compartilhada e/ou democrática em certas situações, isso não é uma exigência necessária ou suficiente para que possa ser considerada “distribuída”. Além disso, eles sugerem que a liderança distribuída não é uma alternativa ou substituição da liderança individual e a distribuição em si não está necessariamente relacionada à liderança mais eficaz ou eficiente (BOLDEN, 2011).

Woods e Gronn (2009) (com base de um artigo anterior de Woods de 2004) vão mais longe ao sugerir que muitas manifestações atuais da LD dentro de escolas e outras organizações sofrem de um “déficit democrático” em que eles param de defender os princípios da “auto-



gestão, proteção contra o poder arbitrário e legitimidade pelo consenso”, que formam a base da democracia, em favor de uma lógica baseada em medidas de eficiência e eficácia (BOLDEN, 2011, p. 433). Isso evidencia o cuidado que deve ser tomado ao atribuir como sinônimos, ou como características garantidas, a liderança distribuída ou democrática, por exemplo.

### **3.3 O CONCEITO DE LIDERANÇA COMPARTILHADA**

Liderança compartilhada é definida como uma propriedade emergente da equipe, que resulta da distribuição da influência da liderança aos vários membros da equipe (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). É um processo de influência mútua, simultânea e contínua que ocorre dentro de uma equipe e que se caracteriza pela emergência em série de líderes formais e informais (PEARCE, 2004 apud ENSLEY et al., 2006).

Pearce e Conger (em seu livro *Shared Leadership* de 2003) definem LC como: um processo de influência dinâmica interativa entre os indivíduos em grupos para os quais o objetivo é levar o outro para a realização de objetivos do grupo, ou da organização, ou de ambos. Esse processo envolve muitas vezes influência entre os pares (lateral) e em outras vezes envolve influência hierárquica ascendente ou descendente (BOLDEN, 2011).

Ensley et al. (2006) conceituam liderança compartilhada em comparação com a liderança vertical, em que esta é exercida por um líder nomeado e formal, e aquela é uma forma de liderança distribuída que se origina dentro de uma equipe. A liderança vertical pode ser vista como uma influência sobre os processos da equipe. Em contraste, a liderança compartilhada é um processo de equipe, onde a liderança é realizada pela equipe como um todo, e não apenas por um único indivíduo designado. Para este fim, a liderança vertical é dependente da sabedoria de um líder individual, enquanto a liderança compartilhada se desdobra a partir do conhecimento de um coletivo (ENSLEY et al., 2006)

Pode-se dizer que a LC representa uma condição de influência mútua embutida nas interações entre os membros da equipe que podem melhorar significativamente a equipe e o desempenho organizacional (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).

Ensley et al. (2006) consideram que transformacional, transacional, *empowering* e diretiva são dimensões de ambas: liderança vertical e liderança compartilhada. Dizem que são



os quatro tipos fundamentais de liderança que os membros de uma equipe podem compartilhar (PEARCE, 2004 apud ENSLEY et al., 2006).

A liderança compartilhada diretiva, por exemplo, pode ser expressa como um teste entre os pares, um com outro, com uma diretiva de dar e receber sobre como envolver os principais interessados, desenvolver iniciativas estratégicas ou como criar sistemas internos e estruturas. A liderança compartilhada transacional pode ser expressa através do reconhecimento colegiado de esforços e contribuições ou através do estabelecimento de métricas-chave de desempenho e distribuição de recompensas com base nessas métricas. As equipes podem se envolver na liderança compartilhada transformacional através da criação de uma visão estratégica partilhada ou inspirando uns aos outros para desafiar os padrões e normas da indústria existente para criar produtos ou serviços *break-through*. E, a liderança compartilhada *empowering* pode ser expressa em uma equipe através do apoio baseado nos pares e no incentivo de proporcionar auto recompensas, vendo obstáculos pessoais como oportunidades para aprender ou engajar-se no trabalho em equipe e estabelecimento participativo de objetivos com outros membros da equipe (ENSLEY et al., 2006).

A LC enfatiza as interações sociais entre os membros da equipe com uma encenação coletiva da liderança. É uma propriedade emergente da equipe, de mútua influência e compartilhamento de responsabilidades, pelos quais eles levam um aos outros a atingir objetivos (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).

Difere de trabalho em equipe porque a liderança compartilhada tenciona a distribuição de influência e responsabilidade entre os membros, enquanto o trabalho em equipe se refere a um conjunto de cognições orientadas de forma cooperativa, atitudes e ações pelas quais os membros da equipe convertem as entradas dos membros em saídas da equipe.

É um processo simultâneo, em curso, de mútua influência, que envolve pares, influências ascendentes e descendentes dos membros da equipe, em contraste à liderança vertical que é uma influência apenas descendente sobre os subordinados a um líder eleito ou escolhido.

### **3.4 LIMIAÇÕES DAS ABORDAGENS**

Alguns estudos evidenciaram limitações de ambas as abordagens, que julgamos serem pertinentes de serem apresentadas aqui, pois devem fazer parte de uma análise mais ampla e consistente sobre o tema, auxiliando na compreensão.

Os trabalhos existentes não representam a natureza dinâmica que um sistema coletivo com base em informações e conhecimentos exige. Ao contrário, eles se concentram mais em uma distribuição estática do papel de liderança numa perspectiva comportamental ou funcional (FRIEDRICH et al., 2009).

A maioria das pesquisas sobre liderança compartilhada ou distribuída partem de uma abordagem que é uma condição estática na qual os comportamentos de papéis podem ser explicitamente divididos ou inteiramente compartilhados (YUKL, 2009). Na realidade, porém, parece que o compartilhamento da liderança, como um processo de influência, ao invés de uma posição definida, é muito mais dinâmico e ocorre conforme a necessidade aparece.

Ao invés de um conjunto definido de dois ou mais líderes que compartilham o papel de liderança, tem-se um processo em que a pessoa com as habilidades e competências mais relevantes “aparece” em um determinado momento. Essa emergência seletiva de indivíduos pode surgir através de canais informais, mas pode ser explicitamente ativado por um líder ou grupo de líderes (FRIEDRICH et al., 2009).

Grande parte do trabalho sobre a interação entre líderes e equipes parece fazer a suposição de que os membros são uma unidade homogênea em que se assume que os indivíduos têm características semelhantes e respondem ao líder da mesma forma (ZACCARO; RITTMAN; MARKS, 2001).

## **4 DISCUSSÃO**

O interesse acadêmico na liderança distribuída é mais recente quando comparado ao interesse na liderança compartilhada. Liderança compartilhada está mais presente em áreas como enfermagem, medicina e psicologia e liderança distribuída em áreas de gestão e negócios e outras áreas das ciências sociais (BOLDEN, 2011).

Há evidências de que liderança distribuída e liderança compartilhada têm em comum apenas o pressuposto. Que é o de que não apenas os executivos de topo lideram; a liderança



também pode ser exercida através de toda a organização. Isso significa dizer que a colaboração dentro de um grupo ou entre os níveis organizacionais é fundamental para as duas abordagens, sem a qual só pode haver fragmentação e conflito (JAMES; MANN; CREASY, 2007).

As ideias de ambas não são simplesmente estilos de liderança, mas contêm um elemento adicional: a compreensão de quem está fazendo o liderar, onde e quando, com a liderança residindo em um sistema dinâmico, em vez de líder individual/único/single (JAMES; MANN; CREASY, 2007).

Há uma indicação de que liderança compartilhada é utilizada para denominar um grupo de pessoas que colaboram entre si e de que liderança distribuída é utilizada para denominar a colaboração de diversos indivíduos de diversos níveis organizacionais (JAMES; MANN; CREASY, 2007), como se distribuição fosse algo relacionado à abrangência hierárquica da liderança (a liderança é exercida por representantes de diversos níveis hierárquicos e não apenas pela cúpula) e compartilhamento fosse algo relacionado à simples colaboração conjunta.

Independentemente da abordagem, é necessário reconhecer as ações informais, emergentes e coletivas de influência, bem como aquelas ações instigadas por pessoas em posições formais de autoridade (BOLDEN, 2011). Ou seja, há uma tendência de conciliação entre liderança à maneira clássica e as ditas novas formas de liderança.

Na liderança compartilhada e na liderança distribuída os padrões de comportamento devem mudar: tal liderança requer o surgimento de interação colaborativa e a possibilidade de ser influenciado pelos seus pares e de adquirir influência lateral, em comparação com a liderança tradicional *top-down*. Conflito entre pares deve ser substituído por práticas colaborativas e formas de gestão de conflitos e rivalidades que não simplesmente volta para os líderes *top-down*. Esta mudança de competição entre pares para colaboração entre pares deve ser aprendida ou, como Cox et al. (2003: 65) sugerem, esta nova liderança pode ter um lado mais sombrio, em que as dificuldades de manter relacionamentos podem desviar o esforço de alcançar tarefas. Isso teria o efeito oposto dos efeitos criativos e motivadores muitas vezes esperados quando é imaginada a liderança distribuída. Este conceito de liderança tem desafios de aprendizagem distintos se novas práticas de liderança emergirem e resultarem em um comportamento colaborativo (JAMES; MANN; CREASY, 2007).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta revisão demonstra que há inconsistências na descrição de cada abordagem de liderança estudada, a partir dos artigos analisados. Para aplicar de modo adequado e preciso tais abordagens, faz-se necessário esclarecê-las e diferenciá-las, minimizando o uso concomitante dos termos liderança compartilhada ou liderança distribuída.

Nosso estudo não só se agrega às pesquisas existentes sobre liderança compartilhada e liderança distribuída, mas também fornece orientações para futuras pesquisas para avançar no estudo de tais abordagens plurais de liderança.

Cabe ressaltar que não se quer aqui estabelecer um significado definitivo para os termos em questão, mas sim, apenas denunciar a falta de clareza no uso dos mesmos e avançar em sua distinção. É premente o destaque a Bolden (2011), que alerta que qualquer tentativa de encontrar um significado definitivo não seria suficiente para captar a complexidade e os paradoxos inerentes, e potencialmente encerraria uma série de discussões que são ao mesmo tempo inevitáveis e desejáveis para um campo de estudo ainda incipiente.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## REFERÊNCIAS

ATALLAH, A.N.; CASTRO, A.A. **Fundamentos da pesquisa clínica**. São Paulo: Lemos Editorial, 1998.

BENSON, A. M.; BLACKMAN, D. To distribute leadership or not? A lesson from the islands. **Tourism Management**, v. 32, n. 5, p. 1141-1149, 2011.

BERGMAN, J. Z.; RENTSCH, J. R.; SMALL, E. E.; DAVENPORT, S. W.; BERGMAN, S. M. The shared leadership process in decision-making teams. **The Journal of social psychology**, v. 152, n. 1, p. 17-42, 2012.

BOLDEN, R. Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 3, p. 251-269, 2011.

CARSON, J. B.; TESLUK, P. E.; MARRONE, J. A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 5, p. 1217-1234, 2007.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 77-86, 2010.

ENSLEY, M. D.; HMIELESKI, K. M.; PEARCE, C. L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 217-231, 2006.

FITZSIMONS, D.; TURNBULL, K.; DENYER, D.; Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 3, p. 313-328, 2011 .

FRIEDRICH, T. L.; VESSEY, W. B.; SCHUELKE, M. J.; RUARK, G. A.; MUMFORD, M. D. A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 6, p. 933-958, 2009.

JAMES, K. T.; MANN, J.; CREASY, J. Leaders as Lead Learners A Case Example of Facilitating Collaborative Leadership Learning for School Leaders. **Management Learning**, v. 38, n. 1, p. 79-94, 2007.

LEITHWOOD, K.; MASCALL, B.; STRAUSS, T. **Distributed Leadership According to the Evidence**. London: Routledge, 2009.





Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

TAYLOR, A.; COCKLIN, C.; BROWN, R.; WILSON-EVERED, E. An investigation of champion-driven leadership processes. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 412-433, 2011.

WHITTEMORE, R. **The integrative review**: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

WOOD, P.; GRONN, P. Nurturing democracy: the contribution of distributed leadership to a democratic organisational landscape. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 37, n. 4, p. 430-451, 2009.

YUKL, G. Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 49-53, 2009.

ZACCARO, S. J.; RITTMAN, A. L.; MARKS, M. A. Team leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 451-483, 2001.