

Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional

Juliana Carvalho ¹

Filipe Sobral ¹

Juliana Mansur ¹

¹ Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE) / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil

A liderança coletiva, que reflete o caráter representativo e participativo das burocracias públicas, é reconhecida como um bom modelo para este tipo de organizações. No entanto, apesar da importância do tópico, poucos estudos exploraram o que promove a emergência da liderança compartilhada ou participativa em organizações públicas e como essas formas plurais de liderança se traduzem em resultados organizacionais. Para preencher essa lacuna, exploramos como a existência de um clima organizacional caracterizado pela segurança participativa (um clima marcado por propósito compartilhado, apoio social e voz) pode facilitar o de estilos de coletivos de liderança, como a liderança compartilhada. Além disso, investigamos se a liderança pode impactar um importante indicador organizacional: rotatividade. Para testar nosso modelo, realizamos um estudo de campo com 96 escolas públicas e mais de 1.000 professores da rede pública de ensino da cidade do Rio de Janeiro. Nossos resultados ressaltam a importância da existência de um clima organizacional favorável ao surgimento de liderança compartilhada e evidencia os efeitos positivos desse tipo de liderança na redução dos índices de rotatividade de profissionais da rede pública.

Palavras-chave: liderança compartilhada; liderança pública; clima organizacional; rotatividade; educação pública.

Explorando el liderazgo compartido en las organizaciones públicas: evidencias de la arena educativa

El liderazgo compartido, que refleja el carácter representativo y participativo de las organizaciones públicas, es reconocido por su adecuación a este tipo de burocracia. Sin embargo, a pesar de la importancia del tema, pocos son los estudios han examinado qué desencadena la aparición del liderazgo compartido o participativo en las organizaciones públicas y cómo estas formas plurales de liderazgo se traducen en resultados organizacionales. Para llenar esta brecha, exploramos cómo la existencia de un clima organizacional caracterizado por la seguridad participativa (un clima determinado por propósito compartido, apoyo social y voz) puede facilitar estilos de colectivos de liderazgo, como el liderazgo compartido. Además, investigamos si el liderazgo puede tener impacto sobre un importante indicador organizacional: rotación de personal. Para probar nuestro modelo, realizamos un estudio de campo con 96 escuelas públicas y más de 1.000 profesores de la red pública de enseñanza de la ciudad de Río de Janeiro. Nuestros resultados resaltan la importancia de la existencia de un clima organizacional favorable al surgimiento del liderazgo compartido y evidencia los efectos positivos de ese tipo de liderazgo en la reducción de los índices de rotación de profesionales de la red pública.

Palabras clave: liderazgo compartido; liderazgo público; clima organizacional; rotación de personal; educación pública.

Exploring shared leadership in public organizations: evidence from the educational arena

Collective leadership, reflecting the representative and participatory character of bureaucracies, is known to have a good fit for public organizations. Despite the importance of the topic, very few studies have examined what triggers the emergence of shared or participative leadership in public organizations and how these plural forms of leadership translate into team outcomes. To fill this gap, this study explores whether the existence of an organizational climate characterized by participative safety (a climate characterized by shared purpose, social support, and voice) can facilitate the emergence of collective forms of leadership, such as shared leadership. Further, we investigate if shared leadership ultimately influences an important organizational outcome: voluntary turnover. To test our model, we conducted a field study with 96 public schools and more than 1,000 teachers of the public educational system of the city of Rio de Janeiro. Our results highlight the importance of the existence of a favorable organizational climate for the emergence of shared leadership and provide evidence of the positive effects of this type of leadership on reducing turnover ratings among public teachers.

Keywords: shared leadership; public leadership; organizational climate; turnover; public education.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190319>

Artigo recebido em 05 set. 2019 e aceito em 12 maio 2020.

[Versão traduzida]

ISSN: 1982-3134 

1. INTRODUÇÃO

A literatura da Administração Pública tem destacado o papel da liderança no setor público (e.x., O’Toole & Meier; Jesper & Villadsen, 2010; Park & Rainey, 2008). A pesquisa acadêmica na área tem se concentrado em investigar os efeitos da liderança nas atitudes e comportamentos dos servidores públicos e, principalmente, no desempenho de trabalho (Getha-Taylor et al., 2011; Van Slyke & Alexander, 2006; Van Wart, 2013; Vogel & Masal, 2015). No entanto, a maior parte da literatura existente adotou uma abordagem hierárquica e vertical de liderança, não levando em consideração a natureza integrativa e participativa da administração pública (Huxham & Vangen, 2005; Jesper & Villadsen, 2010).

A necessidade de liderança colaborativa e formas participativas de gestão emerge dos fundamentos da democracia e da necessidade de representação em burocracias públicas (Getha-Taylor et al., 2011). Portanto, o compartilhamento da tomada de decisão e do controle faz com que os membros da equipe assumam um papel mais participativo, o que permite que a máquina pública funcione com mais eficiência (Van Wart, 2013). Pesquisas anteriores mostraram que formas de liderança colaborativa e compartilhada são adequadas para a maioria das instituições governamentais, especialmente nas áreas de saúde, educação e gerenciamento de projetos (Currie & Lockett, 2011; Currie, Koteyko, & Nerlich, 2009; Ospina, 2017; White, Currie, & Lockett, 2016). Como essas áreas compreendem uma variedade de organizações baseadas no conhecimento, caracterizadas por alta complexidade de tarefas e funcionários qualificados, é mais provável que seus funcionários possam assumir papéis e responsabilidades de liderança (Denis et al., 2012; Pearce & Manz, 2005).

Pesquisas anteriores na área de administração pública mostraram o impacto da liderança compartilhada em indicadores de desempenho, como produtividade, comprometimento, inovação e desempenho de serviços (Lacerenza & Salas, 2017; Fitzgerald, Ferlie, McGivern, & Buchanan, 2013), e também como a estrutura institucional pode afetar a dinâmica de liderança distribuída (Currie et al., 2009). No entanto, poucos estudos examinaram empiricamente quais características da equipe podem ajudar o surgimento de diferentes formas de liderança. Especificamente, até onde sabemos, nenhum estudo jamais explorou o papel da segurança participativa como facilitador do surgimento de liderança compartilhada em organizações públicas.

Para preencher essa lacuna de pesquisa, o nosso estudo tem como objetivo examinar como uma equipe com um ambiente interno positivo, caracterizado por propósito compartilhado, apoio social e voz, conhecido como segurança de participação (Serban & Roberts, 2016), pode facilitar o surgimento de liderança compartilhada em um contexto público. Além disso, também exploramos os efeitos da liderança compartilhada na redução das taxas de rotatividade voluntária. Para testar nossas hipóteses, realizamos um estudo de campo com 96 escolas públicas e mais de 1.000 professores do sistema educacional público da cidade do Rio de Janeiro.

Ao examinar os antecedentes e as consequências da liderança compartilhada no setor público, acreditamos contribuir com a literatura e com a prática da liderança pública de três maneiras significativas. Primeiro, exploramos um antecedente que permite o surgimento de liderança compartilhada. Segundo, testamos empiricamente os efeitos da liderança compartilhada nos resultados das escolas, especificamente na rotatividade voluntária de professores. Por fim, contribuimos para a prática de gestão pública, mostrando que o compartilhamento de liderança pode ser uma forma eficaz de lidar com os dilemas familiares de gestores públicos, tais como a representação e a democracia em agências governamentais.

2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.1 Administração Pública e Liderança

O estudo da liderança sempre foi um tópico explorado pelos estudiosos da Administração Pública, uma vez que a liderança eficaz está associada à boa governança (Van Wart, 2013). No entanto, a ampla disseminação de reformas no final dos anos 80 implicou maiores responsabilidades e autonomia para a liderança, tornando seu papel ainda mais central nas burocracias públicas. Essas reformas forçaram uma mudança nos chefes das burocracias, que deixaram de ser apenas gerentes (ou seja, aqueles que geram ordem e eficiência), para assumirem papéis de líderes (produzindo mudança e movimento, influenciando outros) (Kotter, 1990). Essa mudança de perspectiva promoveu o crescimento de estudos de liderança no campo da Administração Pública (Van Wart, 2013).

No entanto, uma questão fundamental quando falamos de liderança nos setores governamentais é pensar em como as características da esfera pública exigem necessidades únicas de seus líderes, moldando suas ações e características (Chapman et al., 2016; Getha-Taylor et al., 2011; Van Wart, 2013; Vogel & Masal, 2015). Por exemplo, como apontado por Perry e Rainey (1988), enquanto as instituições privadas são de propriedade privada, as públicas são de propriedade coletiva da comunidade a que servem, que financia suas ações através de impostos e tem uma influência essencial nas ações organizacionais (Hvidman & Andersen, 2014; Meier & O'Toole, 2015).

Além disso, as organizações públicas lidam com metas baseadas em objetivos que são intangíveis, simbólicos, múltiplos e desafiadores, que devem respeitar princípios como democracia, justiça, capacidade de resposta, equidade social, abertura, responsabilidade e correção moral. Frequentemente, alguns desses objetivos são conflitantes e fortemente influenciados por atores políticos e escrutínio público (Currie et al., 2009; Rainey, 2003). As diferenças de capital humano também são uma distinção importante entre administração pública e privada. As agências públicas geralmente possuem estruturas administrativas complexas que tornam a administração mais difícil e sobrecarregam a equipe com excesso de burocracia (Rainey, 2003; Van Wart, 2013). Além disso, os líderes públicos não têm total liberdade para contratar e demitir seus funcionários, além de que existem poucos motivadores extrínsecos para estimular o trabalho dos servidores públicos (por exemplo, aumentos, bônus e promoções).

Ademais, os funcionários públicos têm muitas características comportamentais diferentes dos empregados de empresas privadas, como um maior senso de identificação com a missão organizacional e maior motivação intrínseca (Bullock, Stritch, & Rainey, 2015; Chapman et al., 2016; Park & Rainey, 2008; Perry & Rainey, 1988). Por outro lado, a constante influência dos políticos e a existência de restrições institucionais também influenciam a tomada de decisão nessas burocracias, afetando sua eficácia (Hvidman & Andersen, 2014; Van Slyke & Alexander, 2006). Finalmente, apesar da estabilidade entre os funcionários públicos, há um alto nível de rotatividade entre os nomeados políticos devido a mudanças em diferentes mandatos (Bullock et al., 2015; Rainey, 2003), o que pode acabar afetando o desempenho.

Devido às características mencionadas acima, algumas práticas de liderança podem ser mais adequadas ao contexto público. A liderança transformacional, por exemplo, tem sido sugerida como uma boa opção para as agências governamentais, pois aprimora dois aspectos críticos da natureza de tais organizações: valência da missão e clareza de metas, os quais impactam resultados importantes, como desempenho, satisfação e motivação (Wright & Pandey, 2010; Wright, Pandey, & Donald, 2012).

No entanto, como a inclusão democrática e o pluralismo são características vitais da administração pública, um estilo de liderança coletiva pode ter uma adequação ainda melhor para esse tipo de organização, pois uma forma distribuída de liderança parece refletir melhor o caráter integrador e participativo das burocracias governamentais (Getha-Taylor et al. 2011). Como tal, argumentamos que o processo de compartilhar liderança pode ser uma maneira mais apropriada de alcançar os objetivos essenciais do líder público (por exemplo, servir ao interesse público, promover a democracia e a ética) do que processos verticais e hierárquicos da liderança (Currie et al., 2011; Denis et al., 2012; Van Wart, 2011). De seguida, discutiremos as características da liderança compartilhada e seus benefícios para a Administração Pública.

2.2 Liderança Compartilhada e a Administração Pública

Tradicionalmente, a maioria das pesquisas de liderança concentra-se no papel do líder individual, sobre o qual recai uma boa parte das expectativas organizacionais (Sobral & Furtado, 2019; Yukl, 2002). No entanto, muitos autores enfatizam que é muito difícil para uma única pessoa possuir todas as características e habilidades necessárias para uma liderança eficaz, uma questão que se tornou ainda mais difícil hoje em dia, com a crescente complexidade das organizações e a necessidade de se adaptar a mudanças constantes (D’Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger, 2016; Kocolowski, 2010). Além disso, muitas abordagens contemporâneas de liderança se concentraram na perspectiva relacional da liderança, percebendo-a como uma prática não hierárquica distribuída por toda a organização (Cunliffe & Eriksen, 2011). Portanto, ter um processo de liderança horizontal que conte com líderes plurais com diferentes habilidades pode ser uma maneira eficaz de lidar com os dilemas das organizações contemporâneas (Kocolowski, 2010; Van Wart, 2013).

Liderança compartilhada (às vezes também chamada de liderança distribuída, horizontal ou plural) pode ser entendida como um processo coletivista, no qual várias pessoas assumem papéis de liderança, de forma formal ou informal (Van Wart, 2013; White et al., 2016; Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs, & Shuffler, 2012). Nesse processo, a responsabilidade da liderança é dividida entre os indivíduos de acordo com suas competências distintas. A combinação de diferentes conhecimentos pode criar um tipo mais forte de liderança, com base no compartilhamento de conhecimentos e competências (Lacerenza & Salas, 2017; Van Wart, 2013). Nessa perspectiva coletivista, a liderança não é apenas um estilo ou um conjunto de ações e características individuais, mas um processo de influência entre dois ou mais indivíduos, liderando e influenciando um ao outro, no sentido de alcançar um objetivo comum (Lacerenza & Salas, 2017; Ospina, 2017; Pearce & Conger, 2002).

Organizações complexas, baseadas no conhecimento, com profissionais altamente qualificados, são as mais adequadas para o desenvolvimento da liderança compartilhada, pois os membros destas organizações geralmente preferem trabalhar de forma independente, mas de forma integrada (Kocolowski, 2010; Lacerenza & Salas, 2017; Pearce, 2004). Nesse contexto, compartilhar liderança é fundamental, pois é difícil para um único líder ter todo o conhecimento e as habilidades necessárias para liderar diferentes especialidades de trabalho (Pearce, 2004; Pearce & Manz, 2005).

Devido a essas condições específicas, pesquisas anteriores geralmente reportam efeitos mais fortes de formas plurais de liderança em equipes de alta gerência (Mihalache, Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2014), voluntários (Routhieaux, 2015); equipes virtuais (Drescher et al., 2014) e equipes de pesquisa e desenvolvimento (Fausing, Joensson, Lewandowski, & Bligh, 2015). No campo da Administração

Pública, a pesquisa se concentrou principalmente em escolas e hospitais (Currie et al., 2011; Currie et al., 2009; Currie & Lockett, 2007; Ospina, 2017; Pearce, Wood, & Wassenaar, 2018; White et al., 2016).

Especificamente, no campo da educação, mais de 200 artigos sobre liderança compartilhada foram publicados entre 1980 e 2014 (Gumus, Bellibas, Esen, & Gumus, 2018). Apesar da natureza teórica da maioria desses estudos, pesquisas empíricas indicam o impacto da distribuição da liderança na autoeficácia dos professores (MacBeath, 2005), na qualidade do ensino (Little, 1990), no desenvolvimento e mudança organizacional (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2008;) e nos resultados dos alunos (Hallinger & Heck, 2010). Em relação aos efeitos nos resultados individuais, pesquisas anteriores indicam seu impacto no comprometimento (Akbari, Kashani, & Hooshmand Chaijani, 2016), desempenho (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Drescher & Garbers, 2016; Fausing et al., 2015), coesão (Bergman et al., 2012) e confiança dos membros da equipe (Bergman et al., 2012; Boies, Lvina, & Martens, 2011).

De fato, à medida que a participação aumenta, o mesmo ocorre com a motivação individual de contribuir para as metas, o que aumenta a coesão da equipe, impactando os resultados. Além disso, a colaboração leva a uma melhor coordenação e eficiência, aumentando assim o desempenho geral (Bergman et al., 2012; Boies et al., 2011; Carson et al., 2007; Pearce, 2007). No entanto, apesar dos efeitos positivos nos resultados organizacionais e de equipe, a distribuição da liderança também pode ser uma ação que ajuda os líderes públicos a lidar com a complexidade das agendas públicas contemporâneas (Ospina, 2017), garantindo inclusão democrática e pluralismo nas burocracias públicas (Currie et al., 2009).

No Brasil, a literatura sobre liderança compartilhada ainda é escassa. No entanto, os poucos estudos realizados, como Amestoy et al. (2014), Dall'Agnol (2013) e Braun e Fagundes (2017), apontam a liderança compartilhada como uma maneira de desenvolver práticas de gestão mais consistentes, promovendo assim um ambiente de trabalho mais integrado e satisfatório para os membros da equipe. No entanto, é essencial ressaltar que a liderança compartilhada é um processo que emerge da interação entre indivíduos. Portanto, algumas condições podem facilitar ou restringir a distribuição da liderança, que discutiremos na próxima seção.

3. FRAMEWORK TEÓRICO E HIPÓTESES

A maioria das pesquisas sobre liderança compartilhada concentra-se em sua importância e impacto nos resultados. Entretanto, as condições que facilitam o surgimento de líderes plurais ou de formas plurais de liderança são menos estudadas, faltando, portanto, evidências teóricas e empíricas sobre as condições que facilitam o surgimento de lideranças compartilhadas. No presente trabalho, nosso foco é investigar um antecedente que permita a liderança compartilhada emergir e seus impactos no desempenho organizacional. Com base na estrutura teórica de insumo-processo-resultado (framework I-P-O; McGrath, 1964), exploramos o impacto de um determinado processo em um resultado, bem como as condições iniciais que permitem que o processo ocorra.

De acordo com a estrutura de I-P-O, os resultados da equipe (como desempenho, satisfação ou rotatividade) resultam das interações da equipe em direção a um objetivo específico. No nosso caso, a liderança compartilhada é considerada o resultado da interação da equipe em direção ao alcance das metas, o que, por sua vez, diminui as taxas de rotatividade. Na estrutura de I-P-O, a relação entre os comportamentos da equipe e o resultado da rotatividade representa o chamado output ou resultado. No entanto, como reconhecido anteriormente pela literatura, diferentes fatores podem facilitar ou restringir a interação dos membros do grupo, chamados de insumos ou antecedentes (Mathieu,

Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Assim, para entender os resultados dos processos do grupo, essa estrutura considera três etapas: insumos, processos e resultados.

Diferentemente dos processos, que emergem das relações entre as pessoas, os insumos são qualidades e características do ambiente organizacional, da equipe ou dos indivíduos, que não dependem necessariamente da ação conjunta dos indivíduos (Mathieu et al., 2008). Embora existam diferentes tipos de insumos, nosso foco será naqueles que Marks et al. (2001) chamam estados emergentes de equipes. Essas são variáveis que representam atitudes, valores, crenças, além de motivadores do grupo de trabalho, como eficácia ou comprometimento. No caso de liderança compartilhada, Currie et al. (2009) argumentam que um líder formal só renunciará ao seu papel quando houver um clima positivo, colaborativo e de confiança entre os membros da equipe. Da mesma forma, Fletcher e Kaufer (2003) apontam que um clima caracterizado por confiança e empatia entre os membros da equipe é uma condição necessária para o surgimento de uma liderança compartilhada. Assim, o nosso estudo tem como objetivo explorar os efeitos de ter um clima de participação e segurança na distribuição da liderança.

O conceito de segurança de participação (*participative safety*) foi cunhado por Anderson e West (1996), como um fator que facilita o desenvolvimento e o desempenho da equipe, uma vez que as equipes são capazes de melhorar seus resultados quando as pessoas se sentem confortáveis umas com as outras (Fairchild & Hunter, 2014). O construto é composto de duas dimensões: segurança e participação. Por um lado, segurança intragrupo refere-se a ter um ambiente não ameaçador para manifestar ideias, caracterizado por apoio e confiança mútuos (Peltokorpi & Hasu, 2014). Por outro lado, a participação intragrupo refere-se à participação no processo de tomada de decisão, na medida em que os indivíduos se sentem incentivados a compartilhar e ouvir as ideias dos outros (Fairchild & Hunter, 2014; Peltokorpi & Hasu, 2014).

A existência de um ambiente participativo e seguro permite que os membros da equipe contribuam com mais ideias, melhorando as discussões continuamente e processos de trabalho (Bradley et al., 2012). Além disso, o sentimento psicológico de estar livre para agir sem censura ou consequências interpessoais pode aumentar a disposição de buscar mais responsabilidade em seu trabalho e, assim, assumir papéis informais de liderança. Com base nesses argumentos, propomos que:

H1: Um ambiente com segurança de participação influencia positivamente o surgimento de liderança compartilhada.

Como apontado por pesquisas anteriores, o processo de liderança compartilhada que emergirá de um clima de confiança e participação pode afetar não apenas os resultados organizacionais, mas também atitudes e comportamentos individuais, melhorando o engajamento e a satisfação no trabalho (Koccolowski, 2010). Nosso foco é investigar o efeito da liderança compartilhada em um indicador comportamental de satisfação no trabalho, que é a rotatividade voluntária. Rotatividade de funcionários, entendida aqui como a decisão voluntária do funcionário de deixar a empresa, é aquela que não apenas afeta negativamente a organização, mas também afeta todos os indivíduos da equipe, impactando diretamente sua motivação e comprometimento (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017).

De fato, um vasto corpo de pesquisas empíricas mostra a relação negativa entre essas variáveis, sugerindo que a satisfação no trabalho prediz a rotatividade voluntária, pois os trabalhadores que experimentam condições desfavoráveis têm maior probabilidade de diminuir o desempenho, procurar outro emprego e, finalmente, se demitir. Pesquisas anteriores indicam que a falta de satisfação no

trabalho pode ser motivada por uma diminuição da motivação extrínseca (fatores de higiene, como recompensas monetárias) ou motivação intrínseca (fatores motivacionais, como clima positivo no trabalho, autonomia no trabalho ou desenvolvimento profissional) (Ambiable, 1993).

Examinando os fatores motivacionais dos servidores públicos brasileiros, observamos que esses profissionais têm um alto nível de motivação extrínseca, resultado de altos salários (que superam o setor privado em 84%¹), estabilidade no emprego e vários outros benefícios estendidos às famílias dos servidores. Por outro lado, fatores motivacionais intrínsecos, como clima de trabalho, liderança e participação na tomada de decisão são geralmente indicados como causas da rotatividade de empregos entre os servidores públicos brasileiros (Klein & Mascarenhas, 2016). Com base nessas evidências, acreditamos que a existência de um processo colaborativo de liderança pode ser um fator determinante na decisão do servidor de permanecer na organização, aumentando sua motivação intrínseca. Assim, propomos:

H2: A existência de liderança compartilhada influencia negativamente as taxas de rotatividade; isto é, compartilhar liderança contribui para reduzir a rotatividade.

Em suma, de acordo com nossa estrutura de I-P-O, examinamos o efeito da Segurança de Participação, nosso insumo, sobre o processo de Liderança Compartilhada, que, por sua vez, afeta a rotatividade, nosso output ou resultado.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 O Contexto Brasileiro

A Administração Pública contemporânea no Brasil adota uma ampla gama de práticas que variam de modelos burocráticos tradicionais a tipos de ideais de governança mais recentes (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008). A mistura de modelos, influenciada por características centrais do caráter nacional (como autoritarismo, paternalismo, patrimonialismo e coronelismo), originou um modelo único, que Zwick, Teixeira, Pereira, e Vilas Boas (2012) chamaram de “Administração Pública Tupiniquim”. Devido à influência de perspectivas diversas e até conflitantes, o contexto organizacional brasileiro é frequentemente marcado por contrastes, como participação e altos níveis de controle.

Olhando especificamente para os modelos de Gestão Educacional no Brasil, o modelo de Gestão Democrática é o mais adotado pelas escolas brasileiras. Esse modelo implica práticas dinâmicas de gerenciamento que precisam ser flexíveis e adequadas ao contexto específico em que a escola se encontra. Da mesma forma, as práticas educacionais devem se basear na colaboração, pois a responsabilidade pela organização e gerenciamento das escolas é compartilhada por todos os indivíduos que compõem a comunidade educacional (Passone, 2019; Lima, 2014). Assim, apesar das particularidades da Administração Pública Brasileira e das limitações que o modelo Tupiniquim pode impor às escolas, o modelo de gestão adotado oficialmente pelas escolas brasileiras baseia-se na participação e colaboração, o que torna a arena educacional um espaço favorável para o desenvolvimento de liderança compartilhada.

¹ Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2018.

4.2 Contexto organizacional

Este estudo analisará os antecedentes e os efeitos da liderança compartilhada no sistema de ensino público do município do Rio de Janeiro, o maior sistema de ensino público da América Latina, com 1.537 escolas, 654.949 alunos, 41.216 professores e 14.963 técnicos/administrativos (Secretaria Municipal de Educação da Cidade do Rio de Janeiro, 2017). Esse sistema oferece educação universal para os primeiros nove anos do ensino fundamental (1º ao 9º ano), além de aulas de educação infantil e educação de adultos. Como todas as escolas públicas brasileiras, são instituições sem taxa de matrícula e os funcionários são admitidos em concurso público. O corpo técnico/administrativo, que é responsável pelas atividades de secretariado, e os professores, compõem os funcionários da escola.

A administração da escola é de responsabilidade da equipe administrativa, composta pelo diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico. Esses indivíduos fazem parte do corpo docente da escola e são eleitos pela comunidade escolar para preencher esses cargos. Eles têm autonomia para definir planos de instrução para o ano letivo, seguindo os pré-requisitos mínimos, aceitar e transferir alunos e gerenciar parte do orçamento escolar reservado para melhorias. No entanto, uma limitação significativa é que eles não têm a liberdade de contratar ou demitir pessoal.

O uso dessas escolas como amostra nos ofereceu três vantagens principais. Primeiro, todas as unidades que oferecem educação básica seguem o mesmo currículo escolar e os alunos são submetidos aos mesmos testes padronizados; portanto, os resultados são comparáveis. Segundo, como o Rio é uma cidade grande com diversas regiões, temos a presença de diferentes minorias e contextos representativos. No entanto, devido a essas variações, alguns aspectos como a demografia da região e o tamanho da escola precisaram ser controlados. Finalmente, como o estudo é uma parceria com a Secretaria Municipal de Educação, pudemos acessar líderes (diretores de escolas) e subordinados (professores e funcionários) simultaneamente.

4.3 Amostra e procedimentos

Para garantir a representação dos diferentes tipos de escolas e regiões da cidade, nossa amostra foi selecionada pela abordagem probabilística, com uso de amostragem estratificada. Primeiro, nossa população foi dividida nas 11 regiões geográficas em que o sistema educacional do Rio de Janeiro é dividido. Dentro de cada grupo, as escolas foram separadas em quatro subgrupos, de acordo com seu tamanho e IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) da região. As escolas foram escolhidas aleatoriamente dentro de cada grupo, de acordo com a proporção na área geográfica. Após a seleção aleatória das escolas participantes, foi feita uma análise poshoc para garantir que as escolas também representassem a população em taxas de aprovação, notas de teste padronizadas e número de professores. Em nossa amostra final, totalizando 163 escolas, todas as 11 regiões tiveram igual representação na população de escolas do município.

Professores, diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos de 151 escolas responderam à nossa pesquisa, totalizando 1.372 participantes. No entanto, como os dados foram analisados no nível da escola, só foi possível analisar as escolas que tiveram respostas do diretor, do vice-diretor ou do orientador (equipe de gestão) e de pelo menos dois professores. Devido a esses critérios, nossa amostra final teve um total de 96 escolas e 1.004 participantes. A Tabela 1 descreve as características das escolas na população e nossa amostra final.

TABELA 1 CARACTERÍSTICAS DAS ESCOLAS (POPULAÇÃO X AMOSTRA)

Características	Média da Amostra	Média da População
# de alunos	628	598
# de turmas	22	21
# de professores	28	26
Total de Funcionários	51	48
IDH	3	3
Complexidade Escolar ²	3	3
Taxa de Retenção ³	91%	92%

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4 Medidas

Liderança Compartilhada foi medida usando-se a escala de 4 itens adaptada de Wahlstrom e Louis (2008). Em uma escala Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente), os participantes foram solicitados a responder itens como: “Os professores têm um papel efetivo na tomada de decisões em toda a escola.” Calculamos a média das respostas dos professores aos itens para formar uma percepção escolar de liderança compartilhada ($\alpha = 0,93$; $r_{WG} = 0,64$; ICC (1) = 0,21; ICC (2) = 0,57).

Segurança Participativa foi medida usando a escala de 8 itens desenvolvida por Anderson e West (1996). Um item de amostra é “Geralmente compartilhamos informações entre a equipe, em vez de mantê-las para nós mesmos”. A medida é uma média entre as respostas da equipe gerencial e dos professores, que respondeu às percepções em uma escala Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente) ($\alpha = 0,93$; $r_{WG} = 0,83$; ICC (1) = 0,12; ICC (2) = 0,42).

Rotatividade foi obtida através de dados secundários, que informavam o número de funcionários que foram transferidos para outras escolas ou para a Coordenadoria Regional. Consideramos a taxa de transferência como uma medida de rotatividade, pois os servidores públicos no Brasil têm estabilidade até a aposentadoria, o que implica em uma taxa rasa relacionada à rotatividade real, no entanto, pedir transferência indica o desejo de deixar essa escola específica.

Pesquisas anteriores mostraram que o controle de fatores contextuais, como violência e indicadores socioeconômicos ou a região em que a escola está localizada, é essencial para lidar com os efeitos da vizinhança (Coeli & Green, 2012). Também incluímos controles para a complexidade da escola e da classe, pois essas variáveis podem afetar o clima organizacional e a complexidade do ensino e da administração em uma determinada escola. A descrição de cada controle está abaixo:

Indicador Social Econômico é baseado nos dados individuais dos alunos, considerando a posse de bens de consumo, características de suas casas, nível de escolaridade dos pais e frequência de contratação de serviços domésticos. O índice oficial é calculado pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) e é agregado no nível escolar, variando de 1 (muito baixo) a 7 (muito alto).

² Um índice criado pelo Ministério da Educação do Brasil que indica a complexidade de gerenciar uma determinada escola.

³ Percentual de alunos que são aprovados para o próximo ano letivo.

Complexidade Escolar é um índice oficial que calcula a complexidade da gestão escolar de acordo com 4 características: (1) tamanho da escola; (2) o número de etapas de ensino oferecidas (3) complexidade das etapas oferecidas, (4) o número de turnos oferecidos. A escala, criada pelo INEP, varia de 1 a 6.

Número de Alunos por Professor é um proxy para o tamanho da turma, considerado um indicador chave para a qualidade da educação e o esforço do professor.

Índice de Violência é o número total de homicídios que ocorreram até 500 metros da escola, entre 2014 e 2016.

5. RESULTADOS

5.1 Análise Fatorial Confirmatória

Na primeira etapa da análise dos dados, uma CFA usando o método de máxima verossimilhança foi aplicado para testar o ajuste do modelo de dois fatores propostos. Ao executar o modelo com covariâncias entre as variáveis, os resultados sugeriram um bom ajuste (CFI = 0,97; TLI = 0,96; RMSEA = 0,07). Além disso, um modelo alternativo no qual todos os itens foram carregados em um único fator exibiram pior ajuste (CFI = 0,71; TLI = 0,64; RMSEA = 0,22), fornecendo evidências para apoiar o modelo proposto.

As cargas fatoriais estavam acima do limite recomendado de 0,5 (Hair et al., 2010). Além disso, a correlação ao quadrado entre os construtos é menor que a Variância Média Extraída (VME) desses construtos (Fornell & Larcker, 1981), o que também indica boa validade convergente.

As confiabilidades compostas estavam acima do limite mínimo de 0,60 (Bagozzi & Yi, 1988), o que indica confiabilidade apropriada das variáveis. VMEs, indicadores de validade discriminante, ultrapassaram o limiar mínimo de 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). A Tabela 2 mostra as cargas fatoriais, AVE e CR para os construtos.

TABELA 2 CARGAS FATORIAIS, CONFIABILIDADE COMPOSTA E VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA

Variável	Item	Carga	CC	VME
Liderança Compartilhada	Liderança_Compartilhada 1	0,82	0,93	0,78
	Liderança_Compartilhada 2	0,95		
	Liderança_Compartilhada 3	0,80		
	Liderança_Compartilhada 4	0,94		
Segurança de Participação	Segurança_Participação 1	0,77	0,93	0,61
	Segurança_Participação 2	0,85		
	Segurança_Participação 3	0,72		
	Segurança_Participação 4	0,80		
	Segurança_Participação 5	0,74		
	Segurança_Participação 6	0,75		
	Segurança_Participação 7	0,80		
	Segurança_Participação 8	0,82		

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 3 apresenta as médias, desvios-padrão e as correlações entre as variáveis do estudo. Esses resultados mostram que, no período analisado, uma média de 3 professores pediu para deixar o local de trabalho, o que representa um nível de rotatividade de 11%. Também devemos observar que, em média, os estudantes apresentaram status socioeconômico relativamente baixo (3,39, em uma escala que varia de 1 a 7). A proporção de alunos por professor foi, em média, 22,38 e, entre 2014 e 2016, ocorreu em média 3,42 homicídios a até 500 metros das escolas.

TABELA 3 MÉDIAS, DESVIOS PADRÃO E MATRIZ DE CORRELAÇÃO PARA AS VARIÁVEIS DO ESTUDO (N = 96)

	Média	D.P.	1	2	3	4	5	6	7
Rotatividade (1)	3.03	1.72	1						
Segurança de Participação (2)	4.00	0.39	-0.12	1					
Liderança Compartilhada (3)	4.06	0.70	-0.35***	0.43***	1				
Índice de Violência (4)	3.42	2.90	0.02	-0.17	-0.10	1			
Indicador Socio-Econômico (5)	3.39	0.49	-0.17	0.07	0.10	-0.11	1		
Complexidade Escolar (6)	3.38	1.2	0.24*	-0.25*	-0.21*	-0.25*	-0.17	1	
Alunos/Professor (7)	22.58	5.17	-0.05	-0.14	0.02	-0.01	-0.10	0.28**	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

5.2 Teste de Hipóteses

Conforme relatado na Tabela 4, cinco modelos diferentes foram estimados para testar nossas hipóteses. Os modelos 1 e 2 estimam os efeitos diretos das variáveis de controle e Segurança de Participação na Liderança Compartilhada. Enquanto os modelos 3, 4 e 5 testam os efeitos de todas as variáveis de interesse na variável dependente Rotatividade.

Para testar nossa primeira hipótese, que propõe o impacto da segurança de participação na liderança compartilhada, realizamos uma análise de regressão múltipla. Conforme relatado no Modelo 2 da Tabela 4, os resultados mostraram que há um efeito direto significativo da Segurança Participativa na Liderança Compartilhada ($b = 0,71$, $p < 0,001$), o que suporta a Hipótese 1.

Em outra regressão múltipla, estimamos os efeitos da Liderança Compartilhada na Rotatividade. Como podemos ver no Modelo 5 da Tabela 4, há um efeito negativo significativo da Liderança Compartilhada na Rotatividade ($b = -0,80$; $p < 0,05$), o que significa que a distribuição da liderança entre os funcionários diminui as solicitações de saída da escola, apoiando assim a nossa Hipótese 2.

TABELA 4 RESULTADOS

	V.D.: Liderança Compartilhada		V.D.: Rotatividade		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Índice de Violência	-0.04 (0.03)	-0.02 (0.02)	0.07 (0.06)	0.07 (0.06)	0.06 (0.06)
Indicador Socio-Economico	0.06 (0.15)	0.07 (0.14)	-0.46 (0.35)	-0.46 (0.35)	-0.40 (0.34)
Complexidade Escolar	-0.15* (0.06)	-0.08 (0.06)	0.44** (0.15)	0.43** (0.16)	0.36* (0.15)
Alunos/Professor	0.01 (0.02)	0.01 (0.01)	-0.07 (0.04)	-0.07 (0.035)	-0.05 (0.03)
Segurança de Participação		0.71*** (0.18)		-0.14 (0.45)	0.42 (0.46)
Liderança Compartilhada					-0.80** (0.26)
Constante	4.25*** (0.68)	1.05 (1.01)	4.30** (1.59)	4.94 (2.58)	5.77* (2.48)
N	96	96	96	96	96
R2	0.08	0.22	0.13	0.13	0.21
F	1.86	5.00	3.31	2.64	4.00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota 1: Erros Padrão entre parênteses

Nota 2: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Um processo de I-P-O propõe que um insumo, no nosso caso, uma variável do clima (ou seja, Segurança de Participação), crie condições que possibilitem o desenvolvimento de interações dentro de uma equipe, levando ao surgimento de um processo (ou seja, a Liderança Compartilhada). Finalmente, esse processo emergente afeta um determinado resultado (ou seja, Rotatividade). Ao examinar toda a estrutura de I-P-O, poderíamos entendê-la como uma mediação, na qual o processo media o relacionamento entre insumo e resultado. Para testar essa teoria, fizemos uma análise adicional para investigar se a Liderança Compartilhada media o relacionamento entre Segurança de Participação e Rotatividade.

Os resultados do teste de Sobel indicaram efeitos significativos da Segurança de Participação na Liderança Compartilhada ($b = 0,71$; $p < 0,001$) e efeito significativo da Liderança na Rotatividade ($b = -0,80$; $p < 0,01$). Não encontramos um efeito direto da Segurança de Participação na Rotatividade ($b = 0,42$; $p = n.s.$), mas o efeito indireto significativo por meio da Liderança Compartilhada ($b = -0,56$; $p < 0,05$), confirma a mediação. Os resultados do bootstrapping também apoiaram que o

efeito indireto foi significativo porque os intervalos de confiança do teste (para 95%) estavam entre -1,06 e -0,06, excluindo zero. Uma inferência desses resultados é que ter um clima de participação permite o surgimento de formas coletivas de liderança, que por sua vez reduzem a rotatividade.

6. DISCUSSÃO

Uma das principais preocupações das organizações do setor público é garantir seu caráter plural e democrático, o que pode ser facilitado com a adoção de processos descentralizados de liderança (Huxham & Vangen, 2005; Jesper & Villadsen, 2010). No entanto, evidências empíricas sobre formas distributivas e compartilhadas de liderança ainda são escassas, uma vez que a maior parte da literatura é baseada em pesquisa teórica. Entre os poucos estudos empíricos, quase todos se concentraram nos efeitos diretos da liderança compartilhada, deixando de fora as condições necessárias para seu surgimento.

Este artigo desenvolve e avança essa área de pesquisa investigando o processo envolvendo três variáveis. De forma específica, o modelo testado ilustra a importância da liderança compartilhada na previsão de rotatividade e examina os processos causais pelos quais emergem formas coletivas de liderança. Descobrimos que um clima de participação positivo e seguro contribui para o surgimento de liderança compartilhada nas escolas públicas, o que, por sua vez, diminui as taxas de rotatividade de professores. De fato, como em um contexto de liderança compartilhada, o surgimento de líderes ocorre de acordo com suas capacidades e as necessidades do grupo, um clima organizacional favorável é essencial para a emergência desse tipo de liderança (Bryant, 2003; Vries, 1999). Nossas descobertas apoiam essa perspectiva, mostrando que a existência de um ambiente organizacional marcado por confiança, comunicação clara, suporte e participação é uma condição crítica para a liderança compartilhada prosperar

Além disso, nossos achados fornecem evidências empíricas dos efeitos da liderança compartilhada na rotatividade, o que reforça as alegações de que a intenção de deixar uma organização também é moldada pela estrutura da equipe e fatores organizacionais (Conley & You, 2018). Embora muitos fatores organizacionais sejam relativamente restritos, os líderes, que compartilham seu poder e envolvem sua equipe no processo de tomada de decisão, facilitam a inovação e promovem uma sensação de clima organizacional colaborativo que incentiva os indivíduos a não desistir (DeWitt, 2017). Essa constatação é particularmente relevante para a gestão pública, pois as taxas de rotatividade têm efeitos generalizados sobre as agências como um todo, impactando diretamente a motivação e o comprometimento daqueles que ficaram (Hom et al., 2017). Não obstante, os benefícios potenciais de formas coletivas de liderança, os estudiosos devem prestar atenção a como a liderança pública pode contribuir para maior realização, na prática, de importantes valores públicos e maior criação de valor público (Crosby & Bryson, 2018).

Outro resultado interessante de nossa análise adicional é que a segurança de participação não tem uma relação direta com a rotatividade, mas opera através de liderança compartilhada. Esse efeito indireto realça a importância de se estudar liderança compartilhada em organizações públicas. Dado que a distribuição de liderança parece agregar fatores de equipe para resultados positivos para a organização, os modelos que exploram apenas os efeitos diretos do comportamento dos funcionários podem falhar em capturar a importância de compartilhar a liderança. Especialmente em organizações do setor público, onde uma multiplicidade de restrições internas e externas deixa os indivíduos com

menos controle sobre seu trabalho, assim, ter a possibilidade de compartilhar responsabilidades e tomar decisões pode contribuir significativamente para lidar com a necessidade de deliberação e representação democráticas (Woods, 2005).

De fato, os estudos de liderança no campo da Administração Pública reconheceram a importância de processos compartilhados de liderança. Compartilhar papéis de liderança não apenas reflete a natureza democrática e plural da gestão pública, mas também se adapta melhor aos estilos de gestão baseados na governança colaborativa (Ospina, 2017). Pesquisas anteriores sobre o tema analisaram reformas de gestão que propõem a dispersão da liderança (por exemplo, Currie et al., 2011 e White et al., 2016). Essa linha de estudos reconhece o efeito positivo da liderança compartilhada na mudança e implementação de políticas, bem como seu papel na promoção da participação do cidadão. Essas pesquisas também sugerem como estruturas de gestão caracterizadas por uma concentração de poder, burocracia e hierarquia podem limitar os seus efeitos negativos no grupo (Currie & Lockett, 2011; Ospina, 2017).

Nosso estudo analisa a liderança compartilhada de uma perspectiva inovadora. Ao focar nossa análise nas escolas, organizações que normalmente possuem estruturas mais horizontais e menor concentração de poder, conseguimos entender que não apenas as estruturas organizacionais e os modelos de gestão afetam a distribuição da liderança, mas também o clima promovido entre os indivíduos. Também analisamos um cenário em que a liderança compartilhada não faz parte de um programa de reforma gerencial, mas um processo que emerge da interação entre os funcionários. Por fim, diferente de pesquisas anteriores que analisaram o impacto da liderança compartilhada em políticas públicas específicas, notamos como ela afeta diretamente a gestão pública, pois aumenta a retenção de pessoal.

Apesar das diferenças da literatura anterior sobre o tema, acreditamos que nossos achados complementam os de trabalhos anteriores, oferecendo uma melhor compreensão dos fenômenos e como eles podem ser úteis ao contexto público.

7. CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O artigo atual serve para aprimorar as teorias de liderança pública e compartilhada de várias maneiras. Primeiro, exploramos uma condição organizacional que permite emergir uma liderança compartilhada. Embora estudos anteriores realizados no setor privado já tenham demonstrado o impacto das características ambientais e da equipe na distribuição da liderança (Lacerenza & Salas, 2017; Wang, Waldman, & Zhang, 2014), até onde sabemos, nenhuma pesquisa testou empiricamente o efeito do condições prévias para o surgimento da liderança plural nos campos da Administração Pública e da educação. Além disso, a maioria das evidências empíricas sobre formas plurais de liderança investiga seu impacto em variáveis como performance (por exemplo, Carson et al., 2007) e satisfação no trabalho (por exemplo, Drescher & Garbers, 2016). No entanto, indicadores observáveis são menos estudados. Ao explorar os efeitos da liderança na rotatividade, contribuimos para a literatura, fornecendo evidências dos efeitos da liderança compartilhada em indicadores objetivos, como a rotatividade. Como os estudos sobre liderança compartilhada só avançarão se for dada mais atenção ao desenvolvimento e teste de seus impactos, acreditamos em ter contribuído para uma melhor compreensão deste tipo de processo.

Embora a pesquisa sobre liderança no setor público tenha aumentado significativamente na última década e claramente seja um tópico digno de atenção acadêmica, a maior parte do trabalho é teórica

ou geralmente adota a metodologia de estudo de caso, limitando a atenção para explorar mecanismos causais e causa-efeito processos (Crosby & Bryson, 2018). Acreditamos que os estudos em liderança pública devem avançar para um melhor entendimento sobre como líderes e liderança podem causar alguma mudança positiva e impedir alguma mudança negativa nas organizações (Crosby & Bryson, 2018), algo que procuramos fazer neste artigo. Outro diferencial do nosso trabalho é investigar um modelo de *input-processo-output*, fornecendo evidência quantitativa dos efeitos positivos da liderança em uma organização pública.

Do ponto de vista prático, investigar a rotatividade é relevante para todos os tipos de organizações, pois gera custos e afeta a produtividade dos negócios. Não obstante, diferente do setor privado, o setor público no Brasil oferece estabilidade a seus funcionários, o que modela suas atitudes dos servidores e dificulta a rotatividade voluntária (Oliveira & Costa, 2019). Nesse contexto, a demissão de funcionários ainda é um problema mais crítico devido a restrições institucionais e burocracia vinculada à contratação de pessoal. Assim, acreditamos em contribuir para a prática gerencial, mostrando que compartilhar responsabilidades de liderança é uma alternativa para reduzir a rotatividade voluntária. Como fornecemos evidências de como as características da equipe e do ambiente de trabalho favorecem o surgimento de liderança compartilhada, contribuimos para adicionar algumas ideias que podem ser buscadas pelas organizações.

No entanto, como a liderança distribuída é um processo resultante de interações entre indivíduos, nossos resultados mostram que as organizações devem ter práticas que promovam um clima de colaboração e segurança. Ao fazer isso, a liderança não afetará apenas positivamente os resultados organizacionais, mas também oferecerá representatividade e democracia.

Não obstante as evidências fornecidas por nosso estudo e os resultados obtidos, eles devem ser interpretados com cautela. Primeiro, a natureza transversal do estudo limita quaisquer conclusões que possam ser feitas sobre as relações causais entre o antecedente e a liderança compartilhada. Isso se deve principalmente à coleta de todas as variáveis no mesmo período de tempo. Desta forma, nossa interpretação da causalidade é baseada principalmente em evidências de co-variação e em nossa confiança nas conexões teóricas propostas. Pesquisas futuras usando estudos longitudinais ou múltiplas coletas de dados podem testar de forma mais precisa o modelo proposto.

Uma segunda limitação que deve ser mencionada é a medida da liderança compartilhada. Medir formas distribuídas de liderança tem sido um desafio, tanto no cenário público quanto no privado. A literatura indica que a análise de redes sociais é o método mais adequado para explorar formas compartilhadas de liderança, fornecendo uma estimativa melhor do que as técnicas de agregação (D'Innocenzo et al., 2014). No entanto, este tipo de análise requer uma taxa de resposta mínima de 80% (Carson et al., 2007). Como não conseguimos atingir esse nível de respostas, decidimos adotar uma medida agregada de liderança compartilhada, desenvolvida para ser usada explicitamente em contextos educacionais.

A rotatividade de funcionários é um dos tópicos mais explorados no campo do comportamento organizacional, pois afeta não apenas o funcionamento organizacional, mas também indica problemas de engajamento e satisfação no trabalho (Hom, Lee, Shaw & Hausknecht, 2017). No entanto, é essencial reconhecer que outros fatores contextuais e individuais podem conduzir a decisão de deixar a organização. Portanto, a relação entre liderança compartilhada e rotatividade deve ser interpretada com cuidado.

Outra limitação potencial do nosso estudo está relacionada às variáveis de controle que usamos. Embora entendamos perfeitamente que características individuais e interesses privados podem

influenciar diretamente a rotatividade, analisamos os resultados no nível organizacional e, portanto, as perspectivas individuais não foram incluídas no modelo. Desta forma, sugerimos que pesquisas futuras analisem o impacto de variáveis individuais (como idade, gênero ou estabilidade) e interpessoais (como diversidade de grupo) no surgimento de liderança compartilhada. Além disso, outros trabalhos sobre o tópico podem ter uma perspectiva em multinível, levando em consideração variáveis nos níveis individual e organizacional simultaneamente.

Bennett e colegas (2003) propõem que não apenas um ambiente organizacional favorável pode impactar a liderança compartilhada, mas a presença de um líder formal que capacita e motiva a equipe também funcionaria. Sugerimos que pesquisas adicionais investiguem o efeito da liderança vertical como um propulsor do surgimento da liderança horizontal, explorando diferentes estilos de liderança individual, como liderança transformacional ou empoderadora.

Apesar do impacto positivo da liderança compartilhada apontada nesta pesquisa, é essencial reconhecer suas limitações no contexto público. Como mencionado anteriormente, processos coletivos de liderança geralmente surgem em organizações baseadas no conhecimento, com pessoal especializado, que trabalham de forma independente dentro da forma integrada (Kocolowski, 2010; Lacerenza & Salas, 2017; Pearce, 2004). Portanto, esse processo seria limitado a alguns tipos de organizações públicas, como hospitais, institutos de pesquisa, escolas e universidades.

Além disso, a liderança compartilhada geralmente surge em organizações com estruturas horizontais, nas quais os indivíduos podem participar do processo de tomada de decisão (Pearce, 2004; Pearce & Manz, 2005). Desta forma, organizações com modelos de gestão caracterizados por altos níveis de patrimonialismo e burocracia podem limitar seu florescimento.

Apesar dessas limitações, como a liderança compartilhada pode emergir em contextos públicos relevantes, outros estudos sobre o tema são pesquisas centrais para a Administração Pública. Assim, sugerimos que trabalhos futuros investiguem esse fenômeno em outros tipos de burocracias que apresentam condições para seu surgimento.

REFERÊNCIAS

- Akbari, M., Kashani, S. H., & Hooshmand Chajjani, M. (2016). Sharing, caring, and responsibility in higher education teams. *Small Group Research*, 47(5), 542-568.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185-201.
- Amestoy, S. C., Backes, V. M. S., de Lima Trindade, L., Ávila, V. C., de Oliveira, A. F.L., & da Silva, C. N. (2014). Compreensão dos enfermeiros sobre o exercício da liderança no ambiente hospitalar. *Cogitare Enfermagem*, 19(3), 475-478.
- Anderson, N., & West, M. A. (1996). The team climate inventory: Development of the tci and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 53-66.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of social psychology*, 152(1), 17-42.
- Boies, K., Lvina, E., & Martens, M. L. (2011). Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 195-202.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151.
- Braun, A. C., & Fagundes, C. D. P. (2017). O desafio do enfermeiro frente à liderança compartilhada e colaborativa. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 6(2), 113-126.
- Bryant, M. (2003). Cross-cultural perspectives on school leadership: Themes from native American interviews. In N. Bennett, M. Crawford, & M. Cartwright (Ed.), *Effective Educational Leadership* (pp. 216-228). London, UK: Sage.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479-489.
- 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.
- Chapman, C., Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2016). How public service leadership is studied: An examination of a quarter century of scholarship. *Public Administration*, 94(1), 111-128.
- Conley, S., & You, S. (2018). School organizational factors relating to teachers' intentions to leave: A mediator model. *Current Psychology*, 1-11.
- Coelli, M., & Green, D. A. (2012). Leadership effects: School principals and student outcomes. *Economics of Education Review*, 31(1), 92-109.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286.
- Currie, G., & Lockett, A. (2011). Distributing leadership in health and social care: concertive, conjoint or collective?. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 286-300.
- Currie, G., Grubnic, S., & Hodges, R. (2011). Leadership in public services networks: Antecedents, process and outcome. *Public Administration*, 89(2), 242-264.
- Currie, G., Koteyko, N., & Nerlich, B. (2009). The dynamics of professions and development of new roles in public services organizations: The case of modern matrons in the english NHS. *Public Administration*, 87(2), 295-311.
- Currie, G., & Lockett, A. (2007). A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human Relations*, 60(2), 341-370.

- Currie, G., Lockett, A., & Suhomlinova, O. (2009). The institutionalization of distributed leadership: A “catch-22” in English public services. *Human Relations*, 62(11), 1735-1761.
- 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.
- Dall’Agnol, C. M., de Moura, G. M. S. S., de Magalhães, A. M. M., Falk, M. L. R., de Oliveira Riboldi, C., & de Oliveira, A. P. (2013). Motivações, contradições e ambiguidades na liderança de enfermeiros em cargo de chefia num hospital universitário. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21(5), 1172-1178.
- Denis, J.-L., Langley, A., Sergi, V., Nationale, É., Publique, A., & Montréal, H. (2012). The Academy of Management Annals Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2018). *Rendimento médio real trimestral dos assalariados do setor público e do setor privado*. São Paulo, SP: Author.
- DeWitt, P. M. (2017). *School climate: Leading with collective efficacy*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Drescher, G., & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 200-217.
- Drescher, M. A., Korsgaard, M., 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.
- Fairchild, J., & Hunter, S. T. (2014). “We’ve Got Creative Differences”: The Effects of Task Conflict and Participative Safety on Team Creative Performance. *The Journal of Creative Behavior*, 48(1), 64-87.
- Fausing, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291.
- Fitzgerald, L., Ferlie, E., McGivern, G., & Buchanan, D. (2013). Distributed leadership patterns and service improvement: Evidence and argument from English healthcare. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 227-239.
- Fletcher, J., & Kaufer, K. (2003). Shared Leadership: Paradox and Possibility. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Ed.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (1st ed., vol. 1). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 83-97.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 25-48.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. London, UK: Pearson Education.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. New York, NY: Routledge
- Hvidman, U., & Andersen, S. C. (2014). Impact of performance management in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 35-58.
- Jesper, R. H., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers’ leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274.

- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39.
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22-32.
- Kotter, J. P. (1990). *How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). The New Leader on the Block: A Review and Research Agenda of Shared Leadership. *Academy of Management Proceedings*, 1, 41.
- Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: *Taking the ego out of the system*. *Leadership and policy in schools*, 6(1), 37-67.
- Lima, L. C. (2014). A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária?. *Educação & Sociedade*, 35(129), 1067-1083.
- Little, J. W. (1990). The persistence of privacy: Autonomy and initiative in teachers' professional relations. *Teachers College Record*, 91(4), 509-536.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(4), 349-366.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410-476.
- McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2011). Comparing public and private management: Theoretical expectations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 283-299.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128-148.
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2015). Public management, context, and performance: In quest of a more general theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 237-256.
- OECD. (2018). *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. Paris, France: OECD Publishing.
- Ospina, S. M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275-287.
- Passone, E. F. K. (2019). Gestão Escolar e Democracia: o que nos ensinam os estudos de Eficácia Escolar. *Laplage em revista*, 5(2), 142-156.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355-359.
- 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), 130-140.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. London, UK: Sage.
- Pearce, C. L., Wood, B. G., & Wassenaar, C. L. (2018). The Future of Leadership in Public Universities: Is Shared Leadership the Answer? *Public Administration Review*, 78(4), 640-644.
- Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e New Public Management:

- convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 39-55.
- Peltokorpi, V., & Hasu, M. (2014). How participative safety matters more in team innovation as team size increases. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 37-45.
- Perry, J. L., & Rainey, H. G. A. L. G. (1988). The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Raffel, J. (2007). Why has Public Administration Ignored Public Education, and Does it Matter? *Public Administration Review*, 67(1), 135-151.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding & Managing Public Organizations. Nonprofit and Public Management Series*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers
- Routhieaux, R. L. (2015). Shared leadership and its implications for nonprofit leadership. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 5(3), 139-152.
- Secretaria Municipal de Educação da Cidade do Rio de Janeiro. (2017). *Educação em Números*. Recuperado de <http://www.rio.rj.gov.br/web/sme/educacao-em-numeros>
- Sobral, F., & Furtado, L. (2019). Post-heroic Leadership: Current trends and challenges in leadership education. *Revista de Administração de Empresas*, 59(3), 209-214.
- Van Slyke, D. M., & Alexander, R. W. (2006). Public service leadership: Opportunities for clarity and coherence. *American Review of Public Administration*, 36(4), 362-374.
- Van Wart, M. (2011). PUBLIC SECTOR LEADERSHIP: INTERNATIONAL CHALLENGES AND PERSPECTIVES - edited by Jeffrey A. Raffel, Peter Leisink and Anthony E. Middlebrooks. *Public Administration*, 89(2), 714-717.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565.
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165-1189.
- De Vries, M. F. K. (1999). High-performance teams: Lessons from the pygmies. *Organizational Dynamics*, 27(3), 66-77.
- Wahlstrom, K. L., & Louis, K. S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458-495.
- 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.
- White, L., Currie, G., & Lockett, A. (2016). Pluralized leadership in complex organizations: Exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations. *Leadership Quarterly*, 27(2), 280-297.
- Woods, P. (2005). *Democratic leadership in education*. London, UK: Sage.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89.
- Wright, B. E., Pandey, S. K., & Donald, P. M. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valenc. *Public Administration Review*, 72, 206-215.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic Leadership Approaches : Putting the “ We ” in Leadership Science and Practice. *Social for Industrial and Organizational Psychology*, 5(4) 382-402.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th Ed.). London, UK: Pearson Education.
- Zwick, E., Teixeira, M. P. D. R., Pereira, J. R., & Vilas Boas, A. A. (2012). Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(2), 284-301.

Juliana Carvalho



<https://orcid.org/0000-0001-8434-7594>

Doutoranda em Administração na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE). E-mail: juliana.carvalho.1@fgv.edu.br

Filipe Sobral



<https://orcid.org/0000-0002-9900-9464>

Doutor em Gestão de Empresas e Administração; Professor Associado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE). E-mail: filipe.sobral@fgv.br

Juliana Mansur



<https://orcid.org/0000-0002-7525-0691>

Doutora em Administração; Professora Adjunta da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE). E-mail: juliana.mansur@fgv.br