

## EDITORIAL

### SINERGIA E COMPARTILHAMENTO: A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA COLABORATIVA

A liderança colaborativa emerge como perspectiva significativa no tecido das organizações contemporâneas, em que a complexidade e a interdependência se apresentam como características proeminentes (Hargreaves; Fullan, 2020). Tal abordagem desafia o paradigma tradicional orientado à pessoa do líder, deslocando o foco para a cooperação, a cocriação e o compartilhamento de poder e responsabilidade (Crevani; Lindgren; Packendorff, 2010).

No contexto atual, marcado por transformações aceleradas e pela necessidade de inovação constante, a liderança colaborativa não é apenas desejável, mas uma exigência para a sobrevivência e prosperidade organizacional (Ancona; Bresman, 2019). Em seu cerne, encontra-se a convicção de que o saber coletivo supera a inteligência individual (Woolley et al., 2010). Essa filosofia está enraizada em uma profunda confiança na capacidade e no desenvolvimento das pessoas, incentivando-as a trazer suas perspectivas únicas para a mesa. Em vez de depender de uma única bússola direcional, a liderança colaborativa favorece um ambiente no qual múltiplos pontos de vista e competências são integrados, fomentando uma tomada de decisão mais inclusiva (West, 2012).

A liderança colaborativa também se reflete nas práticas organizacionais que promovem a transparência, a comunicação aberta e a aprendizagem mútua (Edmondson, 2019). Líderes colaborativos são arquitetos sociais que constroem espaços seguros para o diálogo, incentivam a experimentação e toleram o fracasso como uma etapa no caminho para a inovação (Senge, 1990). Eles são facilitadores que reconhecem que a autoridade não deriva da posição hierárquica, mas da capacidade de engajar e mobilizar pessoas em torno de uma visão compartilhada (Heifetz; Grashow; Linsky, 2009).

No entanto, a implementação da liderança colaborativa não está isenta de desafios, pois requer uma mudança cultural significativa, que, muitas vezes, encontra resistência nas estruturas estabelecidas e na inércia organizacional (Kotter, 1996). Líderes colaborativos devem, portanto, ser adeptos da gestão de mudanças, capazes de articular uma narrativa convincente que alinhe indivíduos e grupos em torno de objetivos comuns (Kotter, 1996).

A pesquisa em liderança colaborativa encontra-se em um estágio intermediário, com estudos empíricos que avançam no mapeamento dos contornos desse complexo fenômeno (Huxham; Vangen, 2005). À medida que se avança, uma compreensão mais profunda da interação entre liderança colaborativa, dos demais elementos do comportamento organizacional e dos diversos contextos organizacionais faz-se, no entanto, necessária. Esse conhecimento não apenas enriquecerá a teoria administrativa, mas também oferecerá insights práticos para líderes aspirantes a cultivar um ambiente mais sinérgico e adaptável (Baker, 2019; Uhl-Bien; Arena, 2018; Huxham; Vangen, 2005).

Em vista do exposto, saudamos a todos com a edição de 2024-1, da Revista Gestão em Análise - ReGeA, na qual estão contempladas essas e outras temáticas do campo da ciência, da pesquisa e, especificamente, da gestão.

*Anderson de Souza Sant'Anna*<sup>1</sup>

Editor Convidado – Edição 2024 -1

*Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma*

Editores da Revista Gestão em Análise – ReGeA

### SYNERGY AND SHARING: THE ESSENCE OF COLLABORATIVE LEADERSHIP

Collaborative leadership emerges as a significant perspective in the fabric of contemporary organizations, in which complexity and interdependence are prominent characteristics (Hargreaves; Fullan, 2020). This approach challenges the traditional paradigm oriented towards the person of the leader, shifting the focus towards cooperation, co-creation, and the sharing of power and responsibility (Crevani; Lindgren; Packendorff, 2010).

In the current context, marked by accelerated transformations and the need for constant innovation, collaborative leadership is not only desirable but a requirement for organizational survival and prosperity (Ancona; Bresman, 2019). At its core is the conviction that collective knowledge surpasses individual

<sup>1</sup> Professor Adjunto do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP. Professor Visitante na University of Louisiana at Lafayette (USA). Pesquisador do Observatório de Segurança e Defesa da Escola Superior de Guerra (ESG). Head da Cadeira Futuro do Trabalho (WeMe). Brazilian Ambassador at the Management Executive Education Division (Academy of Management). Pós-doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Teoria Psicanalítica (UFRJ). Doutor em Administração, Doutor em Arquitetura e Urbanismo, Mestre em Administração, Especialista em Gestão Estratégica e Graduado em Administração (UFMG). Líder do Tema Liderança: Fundamentos, Abordagens e Desenvolvimento da Divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). E-mail: <andersonsant@icloud.com>>.

intelligence (Woolley et al., 2010). This philosophy is rooted in a deep trust in people's ability and development, encouraging them to bring their unique perspectives to light. Rather than relying on a single directional compass, collaborative leadership fosters an environment in which multiple viewpoints and competencies are integrated, fostering more inclusive decision-making (West, 2012).

Collaborative leadership is also reflected in organizational practices that promote transparency, open communication, and mutual learning (Edmondson, 2019). Collaborative leaders are social architects who build safe spaces for dialogue, encourage experimentation, and tolerate failure as a step leading to innovation (Senge, 1990). They are facilitators who recognize that authority does not derive from a hierarchical position but from the ability to engage and mobilize people around a shared vision (Heifetz; Grashow; Linsky, 2009).

However, collaborative leadership implementation is not without its challenges, as it requires a significant cultural change, which often meets with resistance from established structures and organizational inertia (Kotter, 1996). Collaborative leaders must, therefore, be adept at change management and able to articulate a compelling narrative that aligns individuals and groups around common goals (Kotter, 1996).

Research into collaborative leadership is at an intermediate stage, with empirical studies making progress in mapping the contours of this complex phenomenon (Huxham; Vangen, 2005). As progress is made, however, a deeper understanding of the interaction between collaborative leadership, other elements of organizational behavior, and various organizational contexts is necessary. This knowledge will not only enrich administrative theory but also offer practical insights for leaders aspiring to cultivate a more synergistic and adaptive environment (Baker, 2019; Uhl-Bien; Arena, 2018; Huxham; Vangen, 2005).

Given the above, we welcome you all with the 2024-1 issue of the Journal of Management Analysis – ReGeA, in which these and other themes in science, research, and, more specifically, management fields are contemplated.

**Anderson de Souza Sant'Anna**

Guest Editor - Issue 2024|1

**Arnaldo Fernandes Matos Coelho, Laodicéia Amorim Weersma**

Editors of the Journal of Management Analysis – ReGeA

## REFERENCES

- ANCONA, D.; BRESMAN, H. **X-Teams**: How to build teams that lead, innovate, and succeed. Boston: Harvard Business Press, 2019.
- BAKER, A. C. Collaborative leadership and the transformation of energy systems: an action research approach. *In*: COLLABORATIVE leadership. London: Routledge, 2019. p. 83-103.
- 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, 77-86, 2010.
- EDMONDSON, A. **The fearless organization**: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Chichester: John Wiley & Sons, 2019.
- HARGREAVES, A.; FULLAN, M. **Professional capital**: Transforming teaching in every school. New York: Teachers College Press, 2020.
- HEIFETZ, R. A.; GRASHOW, A.; LINSKY, M. **The practice of adaptive leadership**: Tools and tactics for changing your organization and the world. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- HUXHAM, C.; VANGEN, S. **Managing to collaborate**: The theory and practice of collaborative advantage. London: Routledge, 2005.
- KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business Press, 1996.
- SENGE, P. M. **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency, 1990.
- UHL-BIEN, M.; ARENA, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 89-104, 2018.
- WEST, M. A. **Effective teamwork**: Practical lessons from organizational research. Chichester: John Wiley & Sons, 2012.
- WOOLLEY, A. W.; CHABRIS, C. F.; PENTLAND, A.; HASHMI, N.; MALONE, T. W. Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. **Science**, v. 330, n. 6004, p. 686-688, 2010.