

O líder como facilitador do desenvolvimento: aprendendo com a metáfora do jardineiro

Eduardo Davel

Fábia Virgínia Marques Calasans

Maria Suzana Moura

INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é contribuir para aprimorar o conhecimento sobre a liderança no campo da Administração. Mais precisamente, busca-se investigar a prática da liderança pelo intermédio da metáfora (como proposto recentemente por ALVESSON; SPICER, 2011), focalizando nossa atenção na metáfora específica do jardineiro. O enfoque nesta metáfora nos permite estabelecer um diálogo com o estudo feito por Huzzard e Spoelstra (2011), confirmando certos aspectos, ilustrando empiricamente outros e expandindo conceitualmente as categorias propostas por estes autores. Ao explorar de forma inusitada a metáfora enquanto possibilidade de construção do conhecimento, as práticas da jardinagem e da liderança foram comparadas criando um campo de aprendizado para a liderança como prática que facilita o desenvolvimento de projetos, planos, territórios e das pessoas

envolvidas, seja ela partindo de uma pessoa ou de um grupo. A metáfora orienta a interpretação e a ação da liderança, destacando o contexto de sua atuação, por isso, torna-se um recurso importante para abrir novos caminhos de compreensão sobre o assunto.

Para perseguir este objetivo, a presente pesquisa se vale de um campo empírico de caráter bipartite. De um lado, foram entrevistados jardineiros experientes sobre suas práticas. De outro lado, documentaram-se e analisaram-se as práticas de liderança dentro de uma organização voltada para o setor alimentício. A experiência desses jardineiros permitiu sistematizar a análise sobre práticas correspondentes de liderança na referida organização. Ou seja, com base em uma autoetnografia da líder que atuou nesta organização foi possível sistematizar e aferir as nuances de como a metáfora do jardineiro se aplica no dia-a-dia do líder organizacional. Desta forma, uma abordagem indutiva, exploratória e interpretativa foi construída para este trabalho ao relacionar o conteúdo da pesquisa teórica, com o das entrevistas dos jardineiros e com o da experiência de liderança.

Este artigo está estruturado da seguinte forma, além desta introdução. Em um primeiro momento, apresentamos como a liderança tem sido estudada por meio das metáforas, enfocando um estudo específico sobre a metáfora da jardinagem. Em seguida, propomos um estudo que contrasta a experiência de cinco jardineiros

com a experiência de uma líder-gestora. As sete práticas sistematizadas em um campo (o da jardinagem) são espelhadas no campo organizacional. Finalmente, na parte final, discutimos os resultados da pesquisa e propomos orientações para pesquisas futuras.

LIDERANÇA POR MEIO DE METÁFORAS

A liderança é um campo vasto e variado de pesquisa. Tradicionalmente, os líderes são concebidos pelo seu papel de reforçar princípios organizacionais, de motivar os funcionários e de comunicar metas futuras e visões partilhadas. Muito se pesquisa sobre os traços, as habilidades e ações dos líderes, desconsiderando o contexto cultural no qual a liderança acontece. Por isso, Crevani, Lindgren e Packendorff (2010) propõem reposicionar o foco do estudo da liderança na prática e interações cotidianas.

Dentro da perspectiva que estuda a liderança pelo aspecto relacional, pode-se mencionar que o líder é visto como aquele que administra o sentido (SMIRCICH; MORGAN, 1982; LADKIN, 2011) ou estabelece certa “ilusão de controle” por meio de um desempenho simbólico (CZARNIAWSKA-JOERGES; WOLFF, 1991; PFEFFER, 1981). Liderança não envolve somente comportamentos e resultados; mas diz respeito a significados, crenças, identidades e o uso da linguagem. Trata-se de uma atividade permeada por processos de identificação (DAVEL; MACHADO, 2001) que revelam a

importância relacional e processual da liderança (HOSKING, 1988) e não eliminam as possibilidades de ambiguidade, confusões e incoerências que também aparecem na prática da liderança (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; CARROLL; LEVY, 2008). Algumas abordagens destacam que a liderança é um conjunto de ações desempenhadas por uma pessoa, enquanto essa última aponta na direção de um processo que envolve um conjunto de pessoas.

Como forma de avançar nos estudos da liderança que se orientam pelos processos, práticas e relações contextualizadas, o recurso das metáforas se torna relevante. Liderança é algo que requer a interpretação e a compreensão humana. Não é algo dado, natural. Por isso, a forma que entendemos e interpretamos a liderança é fundamental para poder falar e atuar em situações de liderança. A metáfora facilita o processo interpretativo, mas também explica o engajamento das pessoas com a prática da liderança. Diferentes metáforas podem revelar diferentes e inusitados aspectos da liderança (ALVESSON; SPICER, 2011). Muitas pesquisas estudaram a liderança pela metáfora de santo, de colega, de comandante, de *ciborg*, de jardineiro (ALVESSON; SPICER, 2011), de artista, de padre (HATCH; KOSTERA; KOZMINSKI, 2006), dentre outras. Nesta pesquisa, vamos nos deter na metáfora do jardineiro, pois ela é rica em ensinamentos sobre a condição humana (HARRISON, 2008; COOPER, 2006), tendo sido ainda pouco explorada em pesquisas.

A metáfora da jardinagem

Além de Huzzard e Spoelstra (2011), não encontramos outra pesquisa que enfoque o jardineiro como metáfora para a liderança em um contexto de crescimento organizacional. Para estes autores, a metáfora do jardineiro surgiu quando notaram que muitos dos líderes com quem conversavam, mencionavam crescimento e corte ou poda como práticas inerentes à atividade organizacional. Observam ainda que grande parte do entusiasmo pela abordagem do crescimento decorre da tradição norte-americana da autoajuda. Além disso, a popularidade do uso do crescimento como metáfora é justificada pela imprecisão de seu significado e pela multiplicidade de seus usos. Crescer, na linguagem gerencial, refere-se a ter sucesso profissional, mas também a atingir o seu potencial e ter realização pessoal.

Na pesquisa de Huzzard e Spoelstra (2011), o líder é alguém que tem um bom conhecimento de si e facilita o crescimento de outros. Assim, a liderança refere-se ao crescimento de dentro para fora, o que significa dizer que o líder só pode permitir o crescimento de outros e da organização através do crescimento de si mesmo em primeiro lugar. Ou seja, o autodesenvolvimento torna-se fundamental para a prática da liderança.

Os autores identificam alguns tipos de líderes-jardineiros que criam um solo fértil e águam o solo para que cada um se desenvolva. Este tipo de líder se vê como



alguém que apenas limpa o caminho para liberar o crescimento natural da planta. Ele não motiva, mas cria um ambiente propício para o crescimento: a combinação certa de condições que estimula o crescimento natural da planta. Outro tipo é o que se utiliza da autoliderança para ser alguém que conduz sua vida interior, considerando-se princípio orientador para a vida de outros e acreditando que a força do exemplo motiva. Outros tipos de líderes-jardineiros referem-se ao líder conduzido pela fé e pela espiritualidade.

A jardinagem bonsai é uma forma de jardinagem em que as plantas crescem anormalmente de acordo com as ideias e a estética do jardineiro. Neste caso, encontra-se uma intervenção mais direta na vida dos trabalhadores, onde o líder como um jardineiro faz um desenho estético mais radical, de forma que os trabalhadores cresçam de uma forma mais planejada. Segundo Huzzard e Spoelstra (2011), é possível, portanto, auxiliar o crescimento a partir da remoção de barreiras (capina) ou da melhoria direta (jardim bonsai). Mas em todos os tipos, existem sempre limites que facilitam ou dificultam o crescimento. Huzzard e Spoelstra (2011) dão exemplos de como os entrevistados permitiram o crescimento em um dado contexto organizacional: favorecendo movimentos pró-saúde e assim reduzindo o número de faltas no trabalho; estimulando a iniciativa de seus subordinados ou tendo que dispensar os profissionais que não estavam contribuindo para o ambiente de trabalho (desta forma efetuando a poda).

Assim, os autores afirmam que a prática do líder jardineiro em prol do crescimento raramente pode ser desvinculada da capina, da poda, da nutrição, do tutoramento e do corte – atividades que permitem o líder escolher uma ou outra forma de crescimento de acordo com sua necessidade. Dito de outro modo, a direção na qual os funcionários se desenvolvem estará circunscrita pelas possibilidades fornecidas pelo líder, de forma que o crescimento seja compatível com o apoio da gestão e/ou com os objetivos organizacionais.

Conclui-se que, nesta concepção de Huzzard e Spoelstra (2011), o líder como jardineiro está mais preocupado em encontrar formas de moldar ativamente os empregados à imagem da organização, do que deixar as pessoas crescerem de acordo com seu potencial próprio.

Além disso, quatro tipos distintos de práticas de jardinagem e de jardineiro foram mencionados pelos autores: o paisagista, o podador, a cultura-rotador e a colhedora. Estas são consideradas como posturas de liderança que irão variar de acordo com o contexto, como potenciais resultados da luta cotidiana do trabalho gerencial e da necessidade de manter um relacionamento produtivo e significativo com os subordinados e pares.

No intuito de contribuir para o avanço da pesquisa de Huzzard e Spoelstra (2011), realizamos uma pesquisa de campo junto a jardineiros e uma líder organizacional.

Detemo-nos sobretudo nas práticas vivenciadas em cada campo de atuação (jardinagem e organização).

JARDINEIROS E LIDERANÇA: AMPLIANDO AS CONEXÕES

Metodologia de pesquisa

A metáfora foi a perspectiva metodológica que sustentou esta investigação constituindo-se, junto com a teoria sobre liderança, no alicerce teórico deste trabalho. O uso da metáfora permite um novo olhar sobre o fenômeno da liderança, já que uma de suas características principais consiste em provocar a geração de insights sobre o fenômeno estudado e com ele interagir de novas maneiras (VERGARA, 2010). Metáforas são modos de conceber, de pensar e de aprender algo, que pode gerar impacto sobre a ação (HATCH; YANOW, 2008; AKIN; PALMER, 2000; GHERARDI, 2000; GRANT; OSWICK, 1996; TSOUKAS, 1991). Como estratégia metodológica, as metáforas foram utilizadas em variadas pesquisas: a improvisação no Jazz para redescrever a estrutura organizacional (HATCH, 1999), a pintura para repensar a metodologia de pesquisa (HATCH; YANOW, 2008), orixás para repensar o comportamento organizacional (VERGARA; IRIGARAY, 2000), o teatro para repensar o espaço organizacional (VERGARA; CARVALHO; GOMES, 2004) e o empreendedorismo (ANDERSON, 2005), metáforas para entender

carreiras (INKSON, 2007), liderança (PALUA; HORTH, 1996; WADDOCK, 2007) e organizações (MORGAN, 1996; STRATI, 1997).

Para explorar a metáfora da jardinagem, foram entrevistados cinco jardineiros profissionais (J1, J2, J3, J4 e J5). As entrevistas semiestruturadas duraram de 60 a 120 minutos, foram sistematicamente gravadas, transcritas e analisadas. Outro passo foi a sistematização da experiência de liderança de uma das autoras deste artigo, através do procedimento autoetnográfico (ALVESSON, 2003; BOYLE; PARRY, 2007), por permitir acesso privilegiado à prática, à intimidade do fenômeno e as suas sutilezas relacionais. A autoetnografia tem o potencial de fornecer informações com alto grau de reflexividade, significação e sutileza, na medida em que se enraíza profundamente em um contexto vivido de trabalho (ALVESSON, 2003; BOYLE; PARRY, 2007; ANDERSON, 2006). A participante-observadora, líder em uma organização do setor alimentício, selecionou e descreveu detalhadamente as experiências de liderança que foram relacionadas com as práticas descritas pelos jardineiros entrevistados.

A autoetnografia fundamenta-se na recriação do processo de estranhamento por meio de interações com outros atores sociais. A partir de um relato lembrado do passado, a participante-observadora descreveu por escrito e em detalhes sua prática com relação à metáfora da liderança. Essa descrição foi lida pelos jardineiros entrevistados e pelos outros pesquisadores, coautores dessa pesquisa.

Em seguida, a participante-observadora entrevistou jardineiros e pesquisadores para confrontar suas visões e experiências, o que gerou estranhamento e a releitura de suas práticas passadas. A construção dessa nova visão sobre a prática vivida é o que foi gerado como resultado no processo autoetnográfico.

A análise de conteúdo possibilitou contrastar os dois universos: o da jardinagem (entrevistas dos jardineiros) e o da organização (relatos detalhados de práticas de liderança), tomando como unidade de análise as categorias previamente fornecidas por Huzzard e Spoelstra (2011), mas codificando nas narrativas novas práticas de jardinagem de forma mais indutiva para captar novos aspectos da metáfora. Esse procedimento analítico permitiu confirmar e ilustrar as quatro práticas propostas por Huzzard e Spoelstra (2011): preparação das condições favoráveis para o crescimento, fertilização, autopreparação e poda. Duas dessas práticas, preparação das condições favoráveis para o crescimento e fertilização, foram fundidas em preparação do terreno, como o quadro 1 indica. Esse quadro também indica que encontramos três novas práticas (semear, manusear e colheita) para enriquecer o uso da metáfora do jardineiro no âmbito organizacional. Cada uma dessas práticas é descrita e explicada nesta seção.

A fusão de “preparação das condições do ambiente” e “fertilização” aconteceu pela capacidade agregadora da prática de “preparar o terreno”, que naturalmente tratava dos dois aspectos da jardinagem anteriormente dissociados por Huzzard e

Spoelstra (2011). Como resultado, a pesquisa permitiu confirmar e aprofundar na jardinagem duas práticas existentes (preparar o terreno e podar/direcionar) e desenvolver três novas práticas (semeadura, manuseio e colheita) que informam e contribuem no aprofundamento teórico e prático sobre a liderança como facilitadora/inibidora do desenvolvimento, relacionado ao campo das metáforas, pela potencialidade inerente à metáfora de possibilitar enxergar aspectos que não estão explícitos, o que acontece por espelhamento em outra prática, possibilitando uma visão mais organizada e inusitada da prática estudada.

Quadro 1: As práticas de jardinagem e liderança

Práticas em Huzzard e Spoelstra (2011)	Práticas no presente estudo
Preparar-se	Preparar-se
Podar ou direcionar	Podar ou direcionar
Preparar	Preparar
Fertilizar	
	Semear
	Manusear
	Colher

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise de conteúdo dos jardineiros e a da liderança permitiu elencar um conjunto de práticas que encontram respaldo e inspiração de um campo do conhecimento (jardinagem) para o outro (liderança organizacional). Essas práticas são apresentadas de forma resumida no quadro 2. Em seguida, explica-se com maior detalhe cada prática.

Quadro 2: As práticas de jardinagem e liderança na experiência de jardineiros e de uma gestora-líder

A prática	Na jardinagem	Na liderança organizacional
Preparar-se	O jardineiro se prepara para começar o plantio, entrando em contato prévio com a terra (pela meditação, J1) e desenvolvendo disposições de carinho (J5), alegria, boa vontade (J4) e respeito pela natureza (J2).	O líder se prepara para organizar e facilitar o desenvolvimento de projetos ao meditar (buscando o autoconhecimento por meio de uma harmonização interna), ao refletir sobre suas experiências (passadas e futuras) e suas percepções (dos liderados e do contexto).
Preparar	O jardineiro prepara o solo (J4) com adubo, que deve ser colocado na medida certa para não causar o efeito inverso e matar as plantas (J5).	O líder prepara o terreno para que projetos e pessoas se desenvolvam, conhecendo a si mesmo, ao conhecer melhor os impactos do projeto (por exemplo, por meio de estudos de viabilidade, de custos, etc.), ao compartilhar estas informações com o coletivo, ao fomentar o trabalho coletivo e a responsabilização (o grupo deve analisar e construir respostas aos seus problemas) nos projetos, ao escutar, e ao facilitar o entendimento do sentido e da viabilidade do projeto.
Podar ou direcionar	O jardineiro poda para auxiliar no desenvolvimento, aumentando a vida da planta, fortalecendo-a (J1). A poda deve ser feita no tempo certo, na medida certa, no lugar certo, para evitar o maltrate da planta (J4). A poda também exige certo desprendimento do jardineiro (J3).	O líder busca evitar a poda malfeita (em tempo, medida e lugar inadequados) e busca direcionar o grupo para alcançar a meta estabelecida. Uma reação negativa em relação a uma poda do líder não significa necessariamente que a poda foi malfeita.
Semear	O jardineiro semeia cultivando a esperança de ver algo nascer (J5), selecionando bem as boas sementes (J4, J1, J2).	O líder semeia ao proporcionar treinamento para as pessoas, ao criar formas de interação e de intercâmbio de conhecimentos entre as pessoas, ao criar novas formas de

		comercialização. Semear significa também fomentar a responsabilização e despertar o engajamento empreendedor de cada pessoa.
Manusear	O jardineiro manuseia a planta com atenção, cuidado e delicadeza (J1, J4), protegendo-a de perigos ou situações nocivas ao seu crescimento (J5).	O líder manuseia o coletivo ao suscitar situações nas quais as pessoas são convidadas a exercer atividades de coordenação, de organização, planejamento e avaliação de atividades. Neste processo, o líder deve respeitar o tempo específico do coletivo de trabalho para que a tomada de decisão seja feita de forma madura e construtiva.
Colher	O jardineiro colhe o que plantou e celebra o resultado da colheita (J3, J1). Se não colhe, analisa retrospectivamente a causa do problema para com ele aprender (J4).	O líder colhe resultados do trabalho desenvolvido, da trajetória percorrida coletivamente quando outros atores, liderados ou não, se sentem aptos a coordenar as ações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A prática de preparar-se

Tanto na prática do jardineiro quanto do líder uma preparação é necessária. Prepara-se a terra para receber as sementes, assim como se prepara o campo de intervenção social. Há momentos de contemplação e de reconhecimento da realidade exterior que se constituem em diagnósticos necessários para a intervenção mais acertada. O olhar treinado para efetuar o diagnóstico é preparado para ler a realidade em um movimento de autopreparação. Vergara (2007) e Huzzard e Spoelstra (2011) apresentam-na como uma estratégia da autoliderança. A preparação de si e do terreno são aspectos naturalmente

interdependentes – na medida em que a autopreparação (do jardineiro e do líder) antecede e permite o diagnóstico (do terreno e do campo de intervenção) para que a preparação aconteça com maior precisão e qualidade.

Diferentes práticas compõem a autopreparação dos entrevistados. Alguns têm o hábito da oração e da meditação, outros encaminham a Deus um pensamento positivo desejando a si mesmo um bom dia de trabalho. Os jardineiros entrevistados desenvolvem práticas de autopreparação individuais e coletivas, ao acordar cedo para meditar ou ao invocar o poder dos quatro elementos no início das atividades em grupo. Cada um deles falou sobre momentos ritualísticos diários que se constituem em práticas de conexão consigo e com a natureza.

A arte de preparar o terreno de forma sutil, inusitada e espiritual é uma possibilidade trazida pela meditação, uma prática da agricultura intuitiva que Marsha Hanzi, fundadora do Instituto de Permacultura da Bahia desenvolve e que a Jardineira 1 explica:

Nesta prática você chega no lugar e medita, tentando estabelecer uma conexão profunda e espiritual com o lugar onde você pretende cultivar para que ele indique o que é melhor plantar, como é que o sistema vai se fortalecer mais, que plantas companheiras vão gostar de estar juntas naquele lugar, e isto é uma coisa verdadeira no campo

sutil. Este é um campo que se pode explorar para encontrar no lugar uma orientação espiritual mais afinada do que se deve plantar. (J1)

O Jardineiro 5 trabalha no Jardim Botânico e tem certeza de que as plantas devolvem todo o carinho que ele dá a elas:

E você acha que não? E o ar purificado que a gente recebe delas? Isto já é tudo. Aqui é um lugar privilegiado por que é dentro da mata e as árvores evitam muita coisa ruim que vem do ar. São elas que recebem e nos livram das coisas ruins, de uma poluição ou de uma outra coisa qualquer. (J5)

O Jardineiro 4 se prepara para o dia exercitando de forma simples o poder da palavra. Ele explica que ao fazer as coisas de má vontade os resultados não são bons.

Eu venho como venho todo dia. Mas procuro vir de bom gosto, alegre. Por que às vezes, quando a gente vai fazer uma coisa de má vontade, coloca a medida errada e estraga o trabalho. Por que tudo o que é feito com amor e com carinho prospera, não é? Venho, preparo o adubo e digo: vou fazer este adubo para esta planta ficar bonita, e ela fica. Para tudo tem que ter jeito e para tudo tem que ter alegria. Se fizer contrariado, não dá certo.

Gestora de uma organização há 20 anos, a jardineira 3 revela a sua intimidade com a natureza:

A natureza é minha mestra, ela sempre foi minha mestra. Então, qualquer atitude que eu tome, ela sempre está me ajudando por que eu observo a natureza e aprendo com ela. No meu cotidiano eu medito muito. Pessoalmente tenho muito cuidado comigo e com o outro. Tenho consciência do que eu falo, esta palavra que eu falo que é uma semente que pode dar uma fruta amarga. Então, eu acordo muito cedo quando os passarinhos me acordam, com os primeiros raios de sol eu já começo o meu processo com a natureza.

A autopreparação do líder é condição fundamental para a intervenção no campo de atuação social. Cada experiência profissional complementa a anterior, criando um arcabouço de possibilidades, de estratégias, de metodologias que vão servir para assessorar e promover a intervenção mais eficaz. A meditação foi utilizada pelo líder que trabalha no setor alimentício como uma estratégia de interiorização e de preparação do terreno dentro de si, recorrendo a experiências vividas para construir referências que ajudassem a formatar uma nova realidade. Desta forma, o líder plasmou uma nova realidade, articulando experiências passadas e possibilidades futuras.

Três aspectos do tempo estavam constantemente em cena: o passado através do conhecimento prévio acumulado com a participação em outros projetos; o presente que trazia a manifestação do grupo em cada momento através dos desejos e intenções manifestos e o futuro através da visão, idealização de um modelo que se pretendia atingir coletivamente. A preparação do campo consistiu na articulação dialogada desses três tempos internalizados pelo líder, pela equipe e pelos liderados. A estratégia encontrada foi a utilização de uma percepção que “pinça” dentre as muitas informações disponíveis, os aspectos que qualificam a atuação, potencializando-os. Neste contexto, a escuta ativa foi uma das metodologias mais empregadas para identificar e reforçar, ou desconstruir, quando necessário, conceitos e práticas.

A prática de preparar o terreno

Todos os jardineiros descreveram a prática de preparar o terreno como uma das mais importantes para a jardinagem. Dela depende o crescimento saudável das plantas que se nutrem do substrato existente no solo. Durante as entrevistas, os jardineiros descreveram várias formas de preparar o solo, qualificando-o através da observação diagnóstica do terreno e da ação de revolver e adubar a terra. Os aprendizados compartilhados pelos jardineiros sobre a arte de preparar o terreno na jardinagem estão sintetizados nas seguintes declarações.



O jardineiro 2 explica a importância da preparação da terra com materiais orgânicos.

É importante preparar a terra por que cada planta precisa de um tipo de nutriente. Nem toda planta dá em toda terra. O coqueiro gosta muito de areia. Você não vê um pé de mangaba em um barro vermelho. O cajueiro que é nascido no barro cresce rasteiro e não dá muitos frutos, ele é de areia. Tem adubo que se você bota, ele viça muito e não dá o fruto. Aí tem que vim com outro preparo, com folhas, com restos de outras plantas aí a planta dá. O adubo químico ele dá resultados, mas ele acaba com a raiz da planta. Com o tempo quando acaba o adubo químico a planta minguia, enquanto com o adubo orgânico ela já sai da terra procurando os caminhos para viver. Cada terra é apropriada para um tipo de planta. Nós e as plantas somos iguais. Se a planta está fraca a gente bota um adubo nela e ela ressaí. A gente vai no médico e ele manda tomar antibiótico, mas às vezes o problema é fraqueza e desgaste e uma vitamina ajuda. Assim é com a terra também, por isto a gente bota adubo de ovelha, de gado e de mamona que são muito bons. (J2)

Com a terra adubada você pode ver nascer e crescer. Para quatro latas de terra você pode colocar uma de adubo para você semear qualquer tipo de planta de jardim ou de horta. Mas se você for adubar uma árvore pode deixar o adubo mais forte. Na árvore você tem que remover um pouco a terra no pé, afofar dos lados, colocar o

substrato e molhar bastante. A remoção da terra tem que ser feita com cuidado e em volta da árvore para não cortar as raízes. Afofar a terra é importante para desempedrar, depois molhar e adubar... Tem que fazer isto para o solo respirar. (J5)

Acostumado com o manejo da mata, o Jardineiro 5 afirma que a preparação da terra é o principal para a semente, para a planta, para a árvore. A prática de preparar o terreno do Jardim Botânico de Salvador é uma das mais importantes para garantir a preservação da Mata dos Oitis, uma grande extensão de vegetação nativa.

E quando alguma coisa dá errada na preparação do solo? O que é possível fazer? É o Jardineiro 5 quem explica:

Uma vez, trabalhando com outras pessoas, colocaram adubo demais e não deu certo. Tivemos que remover o adubo por que ele ia prejudicar a planta. Então tivemos que colocar mais terra comum para enfraquecer aquele adubo. Adubo demais prejudica qualquer tipo de planta, de horta. O adubo tem que ser sempre menos do que a terra. Se não for na medida certa, mata a planta por que esquenta muito. E se usar o adubo químico, pior ainda. Tem que ser bem menos. Temos aqui uma compostagem, terra que a gente prepara só com folhas e troncos. É uma terra muito boa, muito forte. (J5)

Na liderança, conceitos, práticas e atitudes podem ser adubos. Na ação do líder do setor alimentício estas práticas dinamizaram a preparação do campo de intervenção, possibilitando uma alteração significativa na constituição do "solo", tornando-o acessível e permeável às atividades que foram posteriormente implementadas como sementes do processo. Em sua prática, a líder prepara o terreno para que projetos e pessoas se desenvolvam, ao conhecer melhor os impactos do projeto (por exemplo, por meio de estudos de viabilidade, de custos etc.), ao partilhar estas informações com o coletivo, ao fomentar o trabalho coletivo e a responsabilização do grupo na análise e na construção de respostas aos seus problemas e ao facilitar o entendimento do sentido e da viabilidade do projeto.

Um estudo de viabilidade econômica foi apresentado como uma metodologia de qualificação do campo de atuação. Era um adubo na medida em que a necessidade de autonomia, identificada no tópico de autopreparação, foi por esta metodologia potencializada. Aprendemos sobre: (a) a importância de desmistificar os números no processo produtivo, tornando acessíveis cálculos simples referentes ao custo dos materiais da infraestrutura do cultivo da matéria-prima e dos insumos que envolvem todo o ciclo que vai da produção a comercialização; (b) a importância da articulação afinada entre o processo de produção e a gestão para viabilizar a realização das tarefas produtivas; (c) a importância de favorecer a autonomia dos trabalhadores ao possibilitar que eles compreendam e controlem o processo produtivo.

A prática de semear

Depois de preparar a terra, o próximo passo é semear. As sementes plantadas dependerão, para a sua sobrevivência, da preparação feita no solo, das condições do ambiente e da manutenção do cultivo. Toda semente é uma oportunidade. Toda semente precisa morrer, perder o invólucro e se transformar para continuar a jornada com outra forma, com outro corpo, em outro lugar. Toda semente é uma oportunidade de transformação.

O Jardineiro 5 diz que quem semeia tem a esperança de ver nascer. Os entrevistados compartilharam as suas experiências na arte de semear e em comum trouxeram a necessidade de selecionar a semente e depois seguir selecionando as melhores mudas. O que não serve torna-se compostagem, um tipo de adubo orgânico que é resultado da mistura e da decomposição de folhas, troncos, terra e água.

Semear é a esperança de ver nascer. Quem semeia quer ver o sucesso. Tem que semear no tempo certo para não perder a validade da semente. Tem umas que duram um ano ou mais, outras têm que semear logo que tira do pé como a quaresmeira. (J5)

O jardineiro 4 explica que semear é fazer uma leira com a terra já preparada. Os jardineiros aconselham selecionar a semente para plantar, olhar bem, por que



às vezes só de olhar você vê que ela está morta. O gorgulho come o olho da semente que é o local onde ela nasce. (J4)

Outra forma de perceber o ato de semear é relacioná-lo com a abundância da multiplicação, como faz a jardineira 3, que utiliza um tom poético para retratar o significado deste ato na gestão da organização. Ao reconhecer que a organização também tem seus ciclos, há os momentos certos para semear projetos e propostas educacionais e ambientais. Semear implica escolher as sementes mais adequadas para deitar na terra, já preparada. Ou seja, saber “escolher” os planos, projetos ou metas com maior potencial de desenvolvimento no âmbito do terreno, do grupo ou da organização.

Na organização, cada vez que temos um plano novo, discutimos este plano profundamente para prepará-lo no plano espiritual, no plano mental e no plano emocional, que é uma terra imaterial que vai receber a nossa semente, o nosso projeto. Se a gente ampliar a nossa consciência veremos que está tudo interligado. Todo movimento da terra é o nosso movimento. Se eu tiver cuidado com esse grão de areia, eu tenho cuidado com o todo, comigo e com a gestão do movimento. É a mesma coisa! Se eu não conhecer o processo, o ciclo da natureza, eu não posso reconhecer que a instituição também tem ciclos. (J3)

Toda semente é uma oportunidade. Na gestão social utiliza-se muito o termo disseminar, disseminação como o ato de difundir, de espalhar a semente. As sementes são veículos, estratégias para a disseminação das intenções construídas coletivamente. Na prática da líder do setor alimentício, as “sementes” que foram lançadas no “solo preparado” foram estratégias que tornaram possível concretizar o processo formativo do grupo. Nesse sentido, o líder como um facilitador do desenvolvimento de si, dos grupos e dos processos precisa se valer de estratégias e metodologias mais apropriadas a cada momento. A liderança semeia ao proporcionar treinamento para as pessoas, ao criar formas de interação e de intercâmbio de conhecimentos entre as pessoas, ao criar novas formas de comercialização. Semear significa também fomentar a responsabilização e despertar o engajamento empreendedor de cada pessoa.

A prática de manusear

Na jardinagem, o manuseio requer um olhar atento e cuidadoso para perceber as necessidades de cada planta e mãos delicadas para facilitar o seu desenvolvimento. No relato de alguns entrevistados a manutenção está relacionada com uma relação de respeito que se precisa ter com tudo o que é vivo. Cuidar da semente para garantir o broto, as flores e os frutos, requer cuidado e delicadeza, atenção e destreza. Essas lições de manuseio também foram observadas na liderança.



O jardineiro 1 ensina que

na medida em que a planta vai crescendo, você vai, ao mesmo tempo, observando e aprendendo com a planta. Se você colocou muito adubo, se molhou demais ou de menos, algumas que são do sol e você colocou na sombra. Você vai aprender com os erros. Os erros vão te ensinar muito. (J1)

A proteção da semente, da muda, do broto é uma importante lição do manuseio.

Por exemplo, a planta precisa ser bem protegida da formiga.

O que interfere no crescimento da planta é o cuidado. Você tem que molhar, olhar se tem bicho destruindo. Se tem formiga de corte para não vir cortar. Se você deixar, ela corta tudo e mata a planta. Tem que colocar veneno no buraco da formiga, mas isto contamina a terra, a água e as frutas. (J4)

O jardineiro 5 contou que já trabalhou fazendo grandes jardins. Ele disse que ao terminar recebia o dinheiro pelo trabalho e dava as orientações para que a vegetação crescesse. Mas isto não acontecia e ele tinha que retornar para refazer o trabalho. Vejamos como ele relata esta experiência:

Eu já fiz muito jardim na cidade e me pagavam bem. Eu dizia: faça assim, assim, assim. Jardim não é assim não, de fazer e deixar lá. Tem que cultivar, tem que cuidar, molhar da forma certa, na hora certa. Já fiz muitos jardins e os donos depois não cultivaram. Se não cuidar é claro que não vai prosperar. Se você plantou você tem que molhar todos os dias. Se não chover tem que molhar, esteja plantada no chão, no saco ou na leira. Tem que molhar, por que o principal é a água. Também é preciso proteger da chuva forte e de três em três meses fazer uma adubação e uma poda certa. E dar amor a ela. A planta se sente bem quando a gente cuida dela. A planta é uma vida e sente. (J5)

O manuseio na liderança depende de uma boa avaliação do contexto e de uma postura atenta e delicada, mas, ao mesmo tempo, assertiva. O líder manuseia no sentido da manutenção do coletivo, ao suscitar situações nas quais as pessoas são convidadas a exercer atividades de coordenação, de organização, planejamento e avaliação de atividades. Neste processo, o líder é um facilitador e deve respeitar o tempo específico do coletivo de trabalho para que a tomada de decisão seja feita de forma madura e construtiva.

Manusear um plano, projeto ou meta que foi plantada na organização requer que sejam feitas avaliações periódicas para verificar o que pode estar minando o desenvolvimento. Os relacionamentos, por exemplo, são como a água. A depender das emoções que brotam, podem estragar o broto, a planta. A depender dos

sentimentos que são nutridos entre os membros da organização e os parceiros, o projeto pode ganhar mais vida. A etapa do manusear implica, inclusive, verificar se a “semente” plantada foi a mais adequada ao terreno e ao contexto.

A prática de colher

Para os jardineiros, a colheita é a etapa mais esperada deste processo. Em movimento cíclico, a semente retorna a terra para germinar e percorre toda a trajetória até poder, como uma árvore frondosa, gerar novas sementes e reiniciar o ciclo. A colheita é para o jardineiro a concretização das suas esperanças, da sua fé e do trabalho realizado. Todos os jardineiros falaram com grande satisfação da colheita e retrataram-na como um retorno pelo trabalho realizado.

Para mim a colheita é o retorno, são os resultados, os frutos do trabalho que devem ser celebrados. Toda colheita precisa ser um momento de celebração. Quando a gente agradece a Mãe Terra o que ela pôde nos dar. É também um momento onde nós reconhecemos o investimento que fizemos, o trabalho que realizamos. Reconhecemos isto através do que a vida nos dá de volta. (J3)

Assim como o entrevistado 3, o entrevistado 1 concorda com a necessidade de celebração no momento de colheita. Celebrar as colheitas é uma prática existente em muitas regiões onde a cultura agrícola tem um calendário festivo, a exemplo das festas juninas, no nordeste do Brasil.



Colher é obter resultados. Você cuida, investe e obtém resultados. As colheitas são resultados do seu trabalho e estes resultados precisam de celebração. As plantas passaram por um ciclo e você vivenciou junto com elas, então é o fechamento de um ciclo quando você alcança as metas. Agradece e avalia junto com as pessoas que foram protagonistas daquele processo. A celebração e o agradecimento são essenciais. (J1)

Discutiu-se a questão de quando a colheita não acontece. Alguns jardineiros disseram que este é o momento de olhar para trás e perceber no caminho o que foi feito de errado para que o resultado não tivesse sido alcançado. Outros jardineiros não responderam verbalmente, mas manifestaram, em silêncio, um sentimento de frustração. Dentre todos os jardineiros, um desejo foi unânime: quem planta quer colher!

A colheita é muito importante. Se você plantou você vai colher. Você plantou para ganhar, então é só esperar. Se você planta e não colhe, fica procurando o porque e vai examinar o que aconteceu. Vai olhar se foi o solo, se foi o lugar. Eu plantei um pé de tangerina que tem uns dez anos e ele não saiu do lugar... A gente, às vezes, ofende a planta quando a gente coloca adubo quente na planta. Se a semente não for boa, não tem futuro. Tem que observar, coletar as sementes maduras. Se retirar as sementes verdes, perde. A pressa é inimiga da perfeição.



Você não vai fazer hoje uma coisa que você está vendo que não vai dar certo. Tem uma época certa para retirar a semente. Se você fizer as coisas certas, a colheita é certa. (J4)

Na liderança, colher resultados pode ser motivo de festejos. Na pesquisa, a líder do setor alimentício descreveu os primeiros resultados do esforço coletivo de construção da cogestão, manifesto pela participação coletiva em algumas atividades anteriormente gerenciadas pela equipe executiva do setor. Ainda que a conquista da autonomia seja um resultado esperado, como uma colheita desejada, este é também um momento de cuidado, de atenção e de ponderação.

Na experiência da líder em questão, muitas cooperativas são regularizadas sem que os grupos tivessem maturidade para fazer a gestão do processo. Galpões e maquinários são comprados e abandonados porque os grupos nunca aprenderam a gerir o empreendimento. Um dos cuidados que ela ressalta recai sobre a necessidade de ponderação sobre o amadurecimento do grupo gestor de forma que não haja uma precipitação na regularização jurídica. Como estratégia de amadurecimento do grupo, foram criadas situações diversas para simular e antecipar eventos previsíveis, que poderão acontecer quando a organização estiver devidamente regularizada, a exemplo da comercialização, que precisa ser iniciada antes da regularização. Os custos desta regularização são altos. Se a prática de produção-comercialização e os lucros não justificarem

antecipadamente esta configuração jurídica, é possível que depois de regularizado, o grupo não consiga criar as práticas necessárias para assegurar a sua sustentabilidade. Esta é uma das colheitas, um resultado do trabalho desenvolvido, mas que se constitui também em uma semente importante. Como diriam os jardineiros: colher para plantar novas sementes.

As etapas da jardinagem contribuem para o desenvolvimento das plantas, sendo o jardineiro um facilitador deste processo. Dele dependem outros "agentes": a semente, o solo, a terra, o sol, a água, os microorganismos, os insetos, entre outros. Além desses agentes naturais, a cultura compartilhada pelo jardineiro também influi no desenvolvimento, como ficou evidenciado com os exemplos da meditação e da adoção de adubos químicos na preparação do terreno.

A prática de podar ou de direcionar

A poda é uma etapa que na jardinagem promove o fortalecimento da planta e o seu crescimento. Todos os jardineiros valorizaram a poda como um valioso recurso da jardinagem, ainda que nem todos os entrevistados se sentissem aptos a realizá-la. A poda mal feita pode matar a planta, advertiu um dos jardineiros. E são estas as lições que a poda na jardinagem comunica à necessária atitude de direcionamento do líder.



O Jardineiro 1 foi cauteloso ao falar da poda por reconhecer a responsabilidade e a importância dessa prática, podendo causar a morte da planta. O jardineiro tem que saber o tempo certo e a maneira certa de podar para evitar feridas nas plantas.

Feridas viram campos para os bichos se desenvolverem. É preciso podar certo para cicatrizar rápido e aumentar a vida da planta e não danificar, só fortalecer, só fazer crescer. Eu faço podas pequenas em árvores pequenas. (J1)

Metaforizando o significado da poda na jardinagem, o jardineiro 3 relata sobre o desapego:

A poda é o que não lhe serve mais. É aquilo que você tem que abandonar porque vai atrapalhar. Você tem que pensar na árvore e não no galho. Para o bem da árvore, quando o galho está perturbando, tem que tirar. Ele já deu o que tinha de dar, deixe ele morrer. A gente tem que aprender a enterrar os mortos, deixar eles cuidarem de outros jardins. A gente tem que aprender a liberar. Se o amor já foi, se o outro não quer mais, deixe ele ir. Se você se prende a ele, impede o novo de chegar. (J3)

Segundo os jardineiros entrevistados, a poda é uma etapa necessária em todo processo de crescimento. Para efeito de utilização desta metáfora no campo da

liderança, a poda refere-se à necessidade de direcionamentos, intervenções, correções e alinhamentos para melhor ajustar o indivíduo ou o grupo ao planejamento construído e à meta estabelecida. A poda na liderança significa também ajustar metas, rever resultados pretendidos e caminhos traçados. No exercício de mediação e de construção coletiva com pessoas e com grupos, o líder recebe retornos de como o seu desempenho está afetando os outros e, portanto, o que precisa podar em termos de suas atitudes, metas, conceitos e atos. Saber ouvir e acolher estes retornos, buscando transformar-se, é uma das habilidades necessárias para adequar a poda, tornando-a uma prática que contribui para desenvolvimento.

Na narrativa autoetnográfica, a líder descreve a sua atitude no estabelecimento do plano de metas dos grupos.

Quando a coordenação do projeto visualizou a necessidade de aumentar a produção, recorremos à meta estabelecida para conseguir uma adesão dos grupos. Até então, havia um tom de aconselhamento e de incentivo. Ao decidirmos sobre a necessidade de aumentar a produção, criamos momentos de avaliação coletiva onde alguns fatores foram apontados como entraves para esta questão, a exemplo da ausência de alguns participantes. Desta forma, foi sugerido que o grupo avaliasse e decidisse se seria necessária a

entrada de novos participantes, visto que havia uma demanda que precisava ser cumprida.

Em sua prática, o sucesso de um projeto de desenvolvimento social é de responsabilidade bilateral da equipe executora e da comunidade beneficiada. Isto deve se constituir em um acordo claramente firmado, de modo a existir uma cooperação de esforços. De outra forma, a poda ou ajuste não teria sido necessária ou pertinente, se a contraparte tivesse efetivamente assumido a sua responsabilidade.

Encontramos um bom exemplo para refletirmos sobre a poda no processo de desincubação de organizações sociais. Este processo requer uma cuidadosa e gradativa mudança na gestão do grupo – uma mudança que precisa ser amplamente combinada, em um exercício de cogestão. Se não for feito de uma forma amplamente pactuada, incluindo todos os atores participantes do processo, a ação da gestão pode agredir, ferir, maltratar – para utilizar termos da jardinagem referentes à prática da poda. O líder como um facilitador do desenvolvimento deve cooperar para que o grupo em seu próprio movimento se perceba e se corrija. Como facilitador do desenvolvimento, a execução da poda por um agente externo é delicada e perigosa, podendo atrofiar o desenvolvimento.

DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Ao analisarmos os relatos dos jardineiros e refletirmos sobre a experiência de uma líder organizacional, observamos a importância de reconhecer a liderança como processo de facilitação do desenvolvimento de projetos, planos, organizações e pessoas (de si e dos demais envolvidos), indo além do que apontam Huzzard e Spoelstra (2011) com a noção de líder como facilitador do crescimento dos liderados. Esse processo acontece por meio de práticas que podem ser espelhadas da jardinagem: preparar-se para liderar, preparar as condições para o plantio das ideias, direcionar o desenvolvimento dos projetos e das pessoas, prepará-las, semear acreditando em suas potencialidades, acompanhá-los (manusear) e celebrar os resultados (colher). Conseqüentemente, cada prática requer saberes específicos, bem como sensibilidades do líder.

A liderança como processo de facilitação do desenvolvimento por meio de práticas

Aprendemos com este estudo que os jardineiros possuem uma percepção aguçada, que observa e intervém de forma delicada, mas assertiva. Eles criam as condições mais favoráveis para o desenvolvimento das plantas e do jardim. O jardineiro é um facilitador do desenvolvimento no sentido de que, em condições naturais (nas matas, nas florestas, nos campos), a vegetação segue o seu ciclo, independentemente do



ser humano. Já no jardim, os jardineiros interferem no ciclo da natureza, facilitando e alterando as condições para o crescimento das espécies de forma a configurar um arranjo estético. Assim, ele desenvolve algo novo, ao mesmo tempo em que contribui para o crescimento de cada semente ou muda plantada. Ele torna-se mais um agente de um processo mais amplo.

Aprendendo com a metáfora do jardineiro, percebe-se que os líderes também tentam elaborar um arranjo das condições concretas da realidade – condições econômicas, sociais, ambientais etc. – para facilitar o desenvolvimento de um projeto, organização ou território. O líder como facilitador do desenvolvimento representa um catalisador, um meio para fazer com que as pessoas trabalhem de forma mais sinérgica. Este líder-gestor precisa intermediar acordos e parcerias inter organizacionais. Ao compreender melhor o seu papel, o líder pode utilizar os aprendizados das práticas da jardinagem e favorecer o desenvolvimento de si, dos grupos e dos projetos.

Por exemplo, a prática da autopreparação indica a necessidade de aprendizado constante para o desenvolvimento de uma capacidade eminentemente relacional, contemplativa e ativa, ao mesmo tempo, capacidade esta necessária à prática da liderança. Trata-se de uma atividade que requer uma percepção ampliada de si, do outro e da natureza (o contexto). Outras características, como uma sensibilidade despretensiosa, cuidadosa e comprometida, também emergem como habilidades

para melhor considerar o contexto e estar atento aos atores próximos, criando novas e importantes possibilidades de aprendizado para si e para os outros. Tudo isto resulta na capacidade de diagnosticar e intervir de maneira acertada, considerando as condições do campo de intervenção social.

Essas noções que emergiram da pesquisa avançam na abordagem de autopreparação trazida por Huzzard e Spoelstra (2011), porque além do autoconhecimento é necessário que a liderança aprenda a reconhecer e semear nas pessoas, nos grupos e no contexto as potencialidades para o desenvolvimento de projetos, organizações e territórios. É necessário também o aprendizado da escuta das emoções (em si e nos outros), deixá-las ir (poda), assim como desapegar-se de conceitos e metas que já não contribuem mais ao desenvolvimento.

Na prática de preparar o terreno, o diagnóstico é uma habilidade que indica o desenvolvimento da intuição, muitas vezes desprezado pelo líder. Quando o líder intervém, levando em consideração as condições dadas pelo contexto, inserindo conceitos e estratégias que potencializem aspectos identificados pela liderança, ele pratica a adubação ou a fertilização.

Da prática do semear, emergiu uma orientação sobre a importância de observar a qualidade das sementes – ideias, estratégias, atividades e pessoas – para garantir que a plantação não atrofie. Os líderes precisam também perceber e

considerar as adversidades e/ou potenciais do contexto social para acolher as sementes. É importante considerar que nem todas as sementes vingarão e que outras possibilidades precisarão ser criadas para a promoção do desenvolvimento. Liderar praticando o ato de semear significa acreditar no potencial de autodesenvolvimento e de desenvolvimento do outro, entendendo que cada um tem contribuições específicas a dar.

Com relação à prática da poda, aprendemos que sensibilidade e firmeza para realizarmos os ajustes necessários no processo de desenvolvimento. Isso requer o exercício do desapego e do cuidado. Desapego de conceitos, atitudes, métodos e metas preestabelecidas. Revisão cuidadosa das pessoas e capacidades alocadas. Em um coletivo de trabalho, se os ajustes não forem feitos incluindo os atores participantes do processo, a ação da liderança pode agredir, ferir, maltratar e, até, destruir a “planta”. O líder como um facilitador do desenvolvimento abre caminho para que o grupo em seu próprio movimento se perceba e se corrija, ao mesmo tempo em que sabe tratar todos com cuidado e delicadeza.

O líder que busca facilitar o desenvolvimento tem que saber também praticar a colheita. Isto envolve não somente obter resultados palpáveis de seus liderados, mas, sobretudo, celebrar e compartilhar os frutos colhidos de um processo conjunto de trabalho. Deve também estar atento aos possíveis fracassos da não

colheita para refletir e aprender com suas falhas, aprimorando suas práticas para o próximo plantio.

Ressaltamos como resultados da aplicação da metáfora do jardineiro para o campo da liderança organizacional as lições de cuidado, acompanhamento, desprendimento e implicação aprendidas com os jardineiros que foram entrevistados. Lições de confiança, amor e cuidado estavam expressos em suas práticas e podem ser aproveitadas pelos líderes nos mais variados tipos de organização.

Implicações para pesquisas futuras

A liderança como atividade que facilita o desenvolvimento do coletivo contrasta com a visão tradicional de liderança como forma de controle. Assim, o foco do líder como jardineiro pode reforçar orientações de pesquisa que começam a estudar a liderança como atividade exigindo sabedoria (KUPERS; STATLER, 2008), humildade (NIELSEN; MARRONE; SLAY, 2010), compaixão (BOYATZIS; SMITH; BLAIZE, 2006; RAELIN, 2003) e integração social (ALVESSON, 1992). Pode, inclusive, ser fecundo para explorar a nova ontologia integrativa (ou colaborativa) mobilizada recentemente para se pesquisar a liderança (DRATH *et al.*, 2008).

Outra implicação da metáfora da jardinagem para o campo da liderança refere-se à ideia de dialética, prática ou interação (RAELIN, 2003; CREVANI; LINDGREN;

PACKENDORFF, 2010). Pelas suas práticas, o jardineiro estabelece uma relação de interdependência com as leis da natureza, devendo respeitá-las e com elas estabelecer uma relação recorrente. Esta dimensão interativa pode favorecer um melhor entendimento da relação dialética de coprodução contínua entre líderes e liderados (COLLINSON, 2005). Como essa relação recorrente, em alguns momentos, pode ser harmônica e, em outros, contraditória? Pesquisas futuras podem explorar esses movimentos e dinâmicas do processo e da prática da liderança. Ao fazer isso, cabe investigar se a metáfora do líder como jardineiro manifesta-se da mesma forma em ambientes organizacionais sem fins lucrativos e em ambientes pautados pelo lucro e pela lógica capitalista.

Outro encaminhamento para a pesquisa sobre liderança organizacional seria a diversidade cultural de estilos de jardins e de jardinagens. O processo de desenvolvimento de um jardim japonês seria o mesmo de um jardim francês, árabe ou inglês? Como cada cultura orienta as práticas de jardinagem e as práticas de liderança organizacional? Assim como cada cultura tem seu sistema de representações e suas regras estéticas de como desenvolver um jardim, cada cultura não teria sua especificidade durante o processo de liderança, no que diz respeito ao preparar-se, direcionar, preparar, semear, manusear e colher? As dimensões culturais da metáfora do jardineiro podem proporcionar novos horizontes de pesquisa sobre a liderança organizacional.

Outro direcionamento para pesquisas futuras concerne à dimensão coletiva ou compartilhada (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007; DENIS; LAMOTHE; LANGLEY, 2001; GRONN, 2002; PEARCE; CONGER, 2003) da liderança organizacional. Nesta pesquisa, a metáfora do jardineiro foi aplicada para o líder, subentendendo-se que as plantas representariam os liderados. Assim, o líder-jardineiro cuida e facilita o desenvolvimento de suas plantas-liderados. Em um contexto em que líderes e liderados se alternam constantemente ou em que a liderança é compartilhada por um grupo de pessoas, a metáfora do jardineiro deve ser ampliada e adaptada. Como líderes-jardineiros trabalham em equipe para proporcionar o desenvolvimento de projetos-plantas? Deslocando-se o foco de pessoas como plantas para projetos como plantas, o que poderíamos desvendar sobre a prática da liderança organizacional.

CONCLUSÕES

A escolha da prática do jardineiro como metáfora para pensar a liderança é proveniente da percepção de que há momentos comuns e distintos entre as duas práticas sociais, que guardam em si uma beleza singular. A prática da jardinagem e da liderança tem como pretensão final a transformação de sementes em flores e de ideias em projetos.

Durante a pesquisa foi possível comparar momentos de contemplação e de ação – onde o jardineiro observa e reconhece o terreno e as sementes que irá semear; assim como faz o líder, quando ao observar o campo onde irá atuar, diagnostica a problemática a ser resolvida e planeja as intervenções a serem feitas. Em outros momentos, a ação se faz necessária – ao arar o terreno e/ou semear. Tanto o líder quanto o jardineiro precisam fazer a manutenção, o cultivo das ideias e das sementes, utilizando-se bem da administração do tempo, em função dos ciclos da própria natureza.

Entre o líder e o jardineiro existe a rica possibilidade de mediação metafórica, devido às semelhanças e diferenças existentes entre estas práticas sociais. Revelar estas possibilidades, construindo novos sentidos e perspectivas de aprendizagem foi, portanto, intenção deste trabalho.

Em contexto organizacional, líderes estão submetidos a dimensões de tempo e espaço, estando quase sempre pressionados pela necessidade de resultados rápidos. Diferente dos líderes, ao criar as condições para o desenvolvimento do jardim, os jardineiros respeitam o amadurecimento das sementes e o tempo de desenvolvimento de cada espécie. Mesmo com o uso de fertilizantes químicos (que estimulam e apressam os resultados), há um tempo de espera que não depende da ação do jardineiro. Com esta lição, aprendemos com o jardineiro que na liderança também há momentos para semear e momentos para aguardar os resultados.

Alguns resultados virão com o tempo, outros nunca chegarão devido ao conjunto de condições a que uma ação de desenvolvimento está submetida.

Assim como as dimensões de tempo-espço, esta pesquisa guarda em si outras possibilidades de aprendizado com a metáfora do jardineiro. Seguramente nem todas foram exploradas. Mas espera-se que as experiências aqui relatadas contribuam para encorajar outros pesquisadores a explorar caminhos diferenciados, instigadores e inovadores de construção do conhecimento no campo da liderança.

REFERÊNCIAS

AKIN, G.; PALMER, I. Putting metaphors to work for change in organizations. *Organizational Dynamics*, Amsterdam, v. 28, n. 3, p. 67-78, Winter 2000.

ALVESSON, M. Methodology for close up studies: struggling with closeness and closure. *Higher Education*, Dordrecht, v. 46, n. 2, p. 167-193, Sep. 2003.

ALVESSON, M. Leadership as social integrative action: a study of a computer consultancy company. *Organization Studies*, London, v. 13, n. 2, p. 185-209, 1992.



ALVESSON, M.; SPICER, A. (Ed.). *Metaphors we lead by: understanding leadership in the real world*. Abingdon/New York: Oxon/Routledge, 2011. 222 p.

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. The good visions, the bad micro-management and the ugly ambiguity: contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive company. *Organization Studies*, London, v. 24, n. 6, p. 961-988, 2003.

ANDERSON, A. R. Enacted metaphor: the theatricality of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, Thousand Oaks, v. 23, n. 6, p. 587-603, Dec. 2005.

ANDERSON, L. Analytic autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, Thousand Oaks, v. 35, n. 4, p. 373-395, Aug. 2006.

BOYATZIS, R. E.; SMITH, M. L.; BLAISE, N. Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, Briarcliff Manor, v. 5, n. 1, p. 8-24, Mar. 2006.

BOYLE, M.; PARRY, K. Telling the whole story: the case for organizational autoethnography. *Culture and Organization*, London, v. 13, n. 3, p. 185-190, 2007.



CARROLL, B.; LEVY, L. Defaulting to management: leadership defined by what it is not. *Organization*, London, v.15, n. 1, p. 75-96, 2008.

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

COLLINSON, D. L. Dialectics of leadership. *Human Relations*, New York, v. 58, n. 11, p. 1419-1442, Nov. 2005.

COOPER, R. Making present: autopoiesis as human production. *Organization*, London, v. 13, n. 1, p. 59-81, 2006.

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

CZARNIAWSKA-JOERGES, B.; WOLFF, R. Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. *Organization Studies*, London, v. 12, n. 4, p. 529-546, 1991.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. Dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.

DENIS, J. L.; LAMOTHE, L.; LANGLEY, A. The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, v. 44, n. 4, p. 809-837, Aug. 2001.

DRATH, W. H.; MCCAULEY, C. D.; PAULUS, C. J.; VELSOR, E. V. ; O'CONNOR, P. M. G.; MCGUIRE, J. B. Direction, alignment, commitment: toward a more integrative ontology of leadership. Leadership Quarterly, Amsterdam, v. 19, n. 6, p. 635-653, Dec. 2008.

GHERARDI, S. Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group. Human Relations, New York, v. 53, n. 8, p. 1057-1080, Aug. 2000.

GRANT, D.; OSWICK, C. Metaphor and organizations. London: Sage, 1996. 272 p.

GRONN, P. Distributed leadership as an unit of analysis. Leadership Quarterly, Amsterdam, v. 13, n. 3, p. 423-451, June 2002.

HARRISON, R. P. Gardens: an essay on the human condition. Chicago: Chicago University Press, 2008. 264 p.

HATCH, M. J. Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 19-35, jul./set. 2002.

HATCH, M. J. Jazz as a metaphor for organizing in the 21st century. Organization Science, Catonsville, v. 9, n. 5, p. 556-557, Sep./Oct. 1998.

HATCH, M. J.; YANOW, D. Methodology by metaphor: ways of seeing in painting and research. Organization Studies, London, v. 29, n. 1, p. 23-44, 2008.

HATCH, M. J.; KOSTERA, M.; KOZMINSKI, A. K. The three faces of leadership: manager, artist, priest. Organizational Dynamics, Dordrecht, v. 35, n. 1, p. 49-68, 2006.

HOSKING, D.-M. Organizing, leadership and skilful process. Journal of Management Studies, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 147-166, Mar. 1988.

HUZZARD, T.; SPOELSTRA, S. Leaders as gardeners: leadership through facilitating growth. In: ALVESSON, M.; SPICER, A. (Ed.). Metaphors we lead by: understanding leadership in the real world. London: Routledge, 2011. p. 76-95.



INKSON, K. Understanding careers: the metaphors of working lives. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007. 344 p.

KUPERS, W.; STATLER, M. Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture & Organization*, Abingdon, v. 14, n. 4, p. 379-400, Dec. 2008.

LADKIN, D. Rethinking leadership: a new look at old leadership questions. Cheltenham: Edward Elgar, 2011. 224 p.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

NIELSEN, R.; MARRONE, J. A.; SLAY, H. S. A new look at humility: exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 33-43, Feb. 2010.

PALUA, C. J.; HORTH, D. M. Leading creatively: the art of making sense. *Journal of Aesthetic Education*, Champaign, v. 30, n. 4, p. 53-68, Winter 1996.

PEARCE, C. L.; CONGER, J. A. Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks: Sage, 2003. 330 p.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, Amsterdam, v. 3, p. 1-52, 1981.

PONDY, L. R. The role of metaphors and myths in organization and in the facilitation of change. In: PONDY, L. R.; FROST, P.; MORGAN, G.; DRANDRIDGE, T. C. (Ed.). *Organizational symbolism*. Greenwich: JAI Press, 1983. 307 p.

RAELIN, J. A. *Creating leaderful organizations: how to bring out leadership in everyone*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003. 250 p.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Thousand Oaks, v. 18, n. 3, p. 257-273, Sep. 1982.

STRATI, A. Organization as Hypertext: a metaphor from visual cultures. *Studies in cultures, organizations and societies*, Abingdon, v. 3, n. 2, p. 307-324, July 1997.

TSOUKAS, H. The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 16, n. 3, p. 566-585, July 1991.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2010. 288 p.

VERGARA, S. C. A liderança aprendida. GV Executivo, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 61-65, jan./fev. 2007.

VERGARA, S. C.; CARVALHO, J. L. F. S.; GOMES, A. P. C. Z. Controle e coerção: a pedagogia do olhar na espacialidade do teatro e das organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 10-19, jul./set. 2004.

VERGARA, S. C.; IRIGARAY, H. A. R. Os orixás da administração. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 7-24, jul./set. 2000.

WADDOCK, S. Leadership integrity in a fractured knowledge world. Academy of Management Learning & Education, Briarcliff Manor, v. 6, n. 4, p. 543-557, Dec. 2007.

O líder como facilitador do desenvolvimento: aprendendo com a metáfora do jardineiro

Resumo

O jardineiro como metáfora é campo rico sobre a condição humana. No entanto, Huzzard e Spoelstra (2011) são os únicos pesquisadores que examinam a metáfora do jardineiro no campo da administração, propondo que o líder torne-se facilitador do crescimento de seus liderados. Partindo desta pesquisa teórica, realizou-se um estudo empírico junto a jardineiros e a uma líder de uma organização do setor alimentício. As narrativas oriundas das entrevistas e observações sistemáticas foram transcritas, codificadas, analisadas e interpretadas. Assim, foi possível não somente ilustrar e aprofundar empiricamente as quatro práticas da jardinagem propostas por Huzzard e Spoelstra (2011), mas também criar e fundamentar três novas práticas: semear, manusear e colher. Os resultados da pesquisa contribuem para (a) enriquecer o conhecimento sobre o conceito de liderança com base na metáfora do jardineiro, (b) aprofundar a ideia de liderança como processo que busca facilitar o desenvolvimento do coletivo de trabalho e (c) discutir sobre as repercussões desta metáfora para a pesquisa futura sobre liderança.

Palavras-chave

Liderança. Metáfora. Líder como facilitador. Jardineiro. Prática.



The leader as development facilitator: learning from the gardner metaphor

Abstract

The gardner as metaphor is a rich field in teachings about human condition. Nevertheless, Huzzard and Spoelstra (2011) are the only scholars that have examined the gardener metaphor in management field and proposed the idea of the leader as a facilitator of followers' development. From that research, we conducted an empirical research with gardeners and a leader in an organization situated in the food sector. Discourses from interviews and systematic observation were transcribed, codified, analyzed and interpreted rigorously. Thus, we are able not only to illustrate and describe empirically the four practices proposed by Huzzard and Spoelstra (2011), but also to create and develop three new practices of the leader as gardener: sowing, soiling and seeding. Research results contribute to (a) enrich knowledge on leadership focused on gardener metaphor, (b) sophisticate the idea of leadership as a process seeking to facilitate the workgroup development, and (c) discuss implications for further research.

Keywords

Leadership. Metaphor. Leader as facilitator. Gardner. Practice.



El líder como facilitador del desarrollo: aprendizaje a partir de la metáfora del jardinero

Resumen

El jardinero como metáfora es rico campo acerca condición humana. Huzzard y Spoelstra (2011) son los únicos que examinan la metáfora jardinero en el campo de la administración, proponiendo que el líder se convierte en un facilitador del crecimiento de su equipo. De esta investigación teórica, hubo un estudio empírico con jardineros y un líder de una organización en el sector de la alimentación. Las narrativas derivadas de entrevistas y observaciones sistemáticas fueron transcritas, codificadas, analizadas e interpretadas. De esta manera, fue posible no sólo ilustran y empíricamente profundizar las cuatro prácticas de la jardinería propuesto por Huzzard y Spoelstra (2011), sino también crear y apoyar tres nuevas prácticas: siembra, cosecha y manejo. Los resultados de la investigación contribuyen a (a) profundizar el conocimiento del concepto de liderazgo basado en la metáfora del jardinero, (b) la idea de liderazgo como un proceso que tiene como objetivo facilitar el desarrollo de la negociación colectiva y (c) discutir la implicaciones de esta metáfora para futuras investigaciones sobre el liderazgo.

Palabras clave

Liderazgo. Metáfora. Líder como facilitador. Jardinero. Práctica.



Autoria

Eduardo Davel

Ph.D. em Management pela École de Hautes Études Commerciales (Montréal).

Professor Adjunto da Universidade Federal da Bahia. E-mail:
davel.eduardo@gmail.com.

Fábia Virgínia Marques Calasans

Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social pela Universidade Federal da Bahia.

Funcionária do Governo do estado da Bahia. E-mail: fabiacalasans@yahoo.com.br.

Maria Suzana Moura

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora

Associada da Universidade Federal da Bahia. E-mail: mariasuzana@gmail.com.



Endereço para correspondência:

Eduardo Davel. Universidade Federal da Bahia, Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social. Avenida Reitor Miguel Calmon, s/n, Vale do Canela, Salvador – BA. CEP: 40110-100. Telefone: (71) 3283-7360.

Como citar este texto:

DAVEL, E. P. B.; CALASANS, F. V. M.; MOURA, M. S. O líder como facilitador do desenvolvimento: aprendendo com a metáfora do jardineiro. Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte, n. 3, p. 129-181, abr. 2015.

Artigo submetido em 02 ago. 2014, e Aprovado em 12 dez. 2014 após double blind review.

Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.



REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | N. 3 | ABRIL | 2015 | ISSN: 2358-6311