



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA

OTACÍLIO TORRES VILAS-BOAS

LIDERANÇA COMO PRÁTICA INTERCULTURAL:
UM ESTUDO DE PROJETOS INTERNACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO ROTARY

Salvador – Bahia

2017

OTACÍLIO TORRES VILAS-BOAS

**LIDERANÇA COMO PRÁTICA INTERCULTURAL:
UM ESTUDO DE PROJETOS INTERNACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO ROTARY**

Tese apresentada ao curso de Doutorado em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel

Salvador – Bahia

2017

Escola de Administração – UFBA

V697 Vilas-Boas, Otacílio Torres.

Liderança como prática intercultural: um estudo de projetos internacionais na organização Rotary / Otacílio Torres Vilas-Boas. – 2017.
209 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel.
Dissertação (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2017.

1. Liderança – Prática. 2. Organizações internacionais – Liderança. 3. Multiculturalismo. 4. Projetos multinacionais – Relações culturais. 5. Liderança transformacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4092

OTACÍLIO TORRES VILAS-BOAS

**LIDERANÇA COMO PRÁTICA INTERCULTURAL:
UM ESTUDO DE PROJETOS INTERNACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO ROTARY**

Esta tese foi julgada adequada à obtenção do título de Doutor em Administração e aprovada em sua forma final pelo curso de Doutorado em Administração da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 01 de setembro de 2017.

Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel (Orientador)
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Tânia Maria Diederichs Fischer
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Marcelo Dantas dos Reis
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo
Universidade Federal da Paraíba

AGRADECIMENTOS

A Deus e à minha família (Rosalvo, Dulcinéa, Duque, Lucy, Jaziel, Maria Auxiliadora, Indaíra, Juliana e Nicholas), fontes inesgotáveis de amor e carinho, que estão sempre comigo.

Ao Prof. Eduardo Davel, pela atenção, pela dedicação, pelas orientações, por ser um brilhante orientador.

À Profa. Tânia Fischer, à Profa. Flávia Cavazotte, ao Prof. Marcelo Dantas e ao Prof. Marcelo Bispo, pela atenção, pelas sugestões e pelas colaborações com o trabalho.

À Profa. Karin Knorr Cetina, pela atenção, pelas sugestões, pelas colaborações com o trabalho e pelo acompanhamento no doutorado sanduíche na *The University of Chicago*.

A Henrique Vasconcelos, a Danilo Santos, a Ricardo Becker, a Eduardo Platon, a Edilúcio Fernandes, a Cidinha, a Camargo, a Nora Zei, a Valerie Pereira, a Amanda Reid, a Faith Paroski, a Mandy Lewis, a Cheryl McIntyre, a Marshall Schmitt, a David Baker, a Luis Giron, a John Schwandke, a Babs Waldman, a Pam Brockman, a Yves Lassere, a Diane Krier-Morrow e às demais pessoas no Rotary que colaboraram nesta pesquisa.

A todas as outras pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

A liderança intercultural se faz presente quando diferentes culturas, a exemplo das nacionais, estão envolvidas nas relações de liderança. Apesar de existirem diversos estudos envolvendo a liderança intercultural, o foco recai sobre a cultura nacional de cada líder dentro de uma análise de atributos e estilos de liderança. Pouco se estuda sobre a relação entre culturas e seus reflexos na liderança como uma instância relacional supranacional. Há, portanto, uma lacuna referente a trabalhos ligados à interculturalidade no âmbito da liderança, o que inclui a relação entre líderes e seguidores de diferentes países ao atuarem em conjunto. É relevante compreender como as relações de liderança possibilitam a realização de projetos e demais ações desenvolvidas em contextos organizacionais nos quais um coletivo intercultural se faz presente. Ademais, os estudos em liderança, predominantemente, são centrados em indivíduos, e não na prática da liderança. O objetivo desta pesquisa foi examinar como, na prática da liderança, são promovidas a organização e a coordenação de atividades em um coletivo intercultural. A base teórica incluiu estudos sobre liderança, interculturalidade, prática e organizações. Foi realizada uma pesquisa empírica envolvendo a liderança em projetos internacionais na organização Rotary, na qual adotou-se uma abordagem qualitativa, com enfoque na epistemologia da prática e a utilização das seguintes técnicas de interação com o material empírico: análise de documentos, entrevistas semiestruturadas, observação direta, observação participante e sombreamento (*shadowing*). Nos projetos internacionais no Rotary, notou-se que a liderança pode ser compreendida a partir de três práticas integradas: o servir, a parceria e o conflito. Os resultados desta pesquisa permitem avanço no conhecimento sobre os desafios relacionados à liderança em contextos interculturais, possibilitando melhores desempenhos organizacionais, e contribuem para o desenvolvimento de pesquisas empíricas com reflexividade mais apurada e com consideração plena da força da cultura na prática intercultural da liderança no mundo contemporâneo.

Palavras-chave: liderança; prática; interculturalidade; estudos baseados em prática; projetos internacionais; Rotary.

ABSTRACT

Cross-cultural leadership is present when different cultures, like national ones, are involved in leadership relationships. Although there are several studies involving cross-cultural leadership, the focus is on the national culture of each leader within an analysis of leadership attributes and styles. Little is studied about the relationship between cultures and their reflexes in leadership as a supranational relational instance. There is, therefore, a gap regarding work related to cross-culturality within the scope of leadership, which includes the relationship between leaders and followers from different countries when they work together. It is relevant to understand how leadership relationships allow the realization of projects and other actions developed in organizational contexts in which a cross-cultural group is present. In addition, leadership studies are predominantly focused on individuals rather than on leadership practice. The objective of this research was to examine how, in the practice of leadership, the organization and the coordination of activities in a cross-cultural group are promoted. The theoretical basis included studies on leadership, cross-culturality, practice and organizations. It was carried out an empirical research involving leadership in international projects in the Rotary organization, in which a qualitative approach was adopted, with focus on the epistemology of practice and using the following techniques of interaction with the empirical material: document analysis, semi-structured interviews, direct observation, participant observation and shadowing. In international projects in Rotary, it was noted that leadership can be understood based on three integrated practices: service, partnership and conflict. The results of this research allow advance in the knowledge about the challenges related to leadership in cross-cultural contexts, allowing better organizational performances, and contribute to the development of empirical research with more refined reflexivity and with full consideration of the strength of culture in the cross-cultural practice of leadership in the contemporary world.

Keywords: leadership; practice; cross-culturality; practice-based studies; international projects; Rotary.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Liderança como Prática Intercultural em Projetos Internacionais na Organização Rotary	190
--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Projetos Selecionados	37
Quadro 2: Caracterização dos Projetos Selecionados	38
Quadro 3: Documentos Analisados na Etapa de Contextualização	39
Quadro 4: Documentos Analisados na Etapa de Projetos Internacionais	41
Quadro 5: Roteiro de Análise de Documentos na Etapa de Projetos Internacionais	42
Quadro 6: Entrevistas Semiestruturadas	43
Quadro 7: Roteiro 1 – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas com Representantes da Sede do Rotary	44
Quadro 8: Roteiro 2 – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas com Rotarianos com Ampla Experiência em Projetos Internacionais e com Líderes dos Projetos Acompanhados.....	45
Quadro 9: Observação Direta de Líderes dos Projetos B, C, D, E, F, G, H, I e J.....	46
Quadro 10: Observação Participante no Projeto A	46
Quadro 11: Sombreamento de uma Líder do Projeto A.....	47
Quadro 12: Roteiro 3 – Roteiro da Observação Direta, da Observação Participante e do Sombreamento.....	47
Quadro 13: Questões para Orientação do Processo Analítico.....	50

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
Definição do Objeto de Estudo	13
Relevância do Estudo	13
Objetivos	15
CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
1.1 Liderança.....	17
1.2 Liderança Intercultural	19
1.3 Estudos Baseados em Prática	20
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE PESQUISA	29
2.1 Sobre as Técnicas Utilizadas.....	29
2.2 O Rotary como Contexto Organizacional para a Pesquisa	32
2.3 Desenho Metodológico: As Etapas da Pesquisa	35
2.3.1 Etapa de Contextualização.....	35
2.3.2 Etapa de Projetos Internacionais.....	35
2.4 Interação com o Campo.....	39
2.4.1 Análise de Documentos	39
2.4.2 Entrevistas Semiestruturadas	42
2.4.3 Observação Direta, Observação Participante e Sombreamento.....	45
2.5 Análise e Interpretação do Material Empírico	48
2.6 Ética de Pesquisa.....	51
CAPÍTULO 3 – LIDERANÇA E CULTURA: TRADIÇÃO E RENOVAÇÃO DA PESQUISA (ARTIGO A).....	52
CAPÍTULO 4 – LIDERANÇA COMO PRÁTICA CULTURAL (ARTIGO B).....	79
CAPÍTULO 5 – LIDERANÇA COMO PRÁTICA INTERCULTURAL: LIDERANÇA EM PROJETOS INTERNACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO ROTARY (ARTIGO C).....	104
CAPÍTULO 6 – PRÁTICA INTERCULTURAL DA LIDERANÇA: PRINCÍPIOS E DESAFIOS DA PESQUISA EMPÍRICA (ARTIGO D).....	134
CAPÍTULO 7 – PRÁTICA INTERCULTURAL DA LIDERANÇA: DESAFIOS NA ORGANIZAÇÃO ROTARY (ARTIGO E).....	162
CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO	184
8.1 Implicações para a Pesquisa sobre Liderança	192

8.2	Implicações para a Prática da Liderança	194
	CONCLUSÃO	196
	REFERÊNCIAS	198

INTRODUÇÃO

A liderança intercultural se faz presente quando diferentes culturas, a exemplo das nacionais, estão envolvidas nas relações de liderança. Atualmente, é possível constatar, no nível organizacional, situações como: a formação de um ambiente de trabalho cada vez mais qualificado, heterogêneo e com maior potencial de conflitos e exclusão; a obrigatoriedade de complementação de saberes e expertises; a urgência no desenvolvimento de maiores competências comunicativas e de negociação; a compreensão de que aprendizagem e inovação são processos contínuos; a exigência de reestruturações permanentes que elevem o nível de flexibilidade e crescimento organizacional; o desenvolvimento de novas formas de sinergia estratégica e de incessantes incorporações tecnológicas; a revisão de processos produtivos, financeiros e administrativos; e a necessidade do desenvolvimento de uma mentalidade intercultural e de habilidades para liderar equipes multiculturais e multidisciplinares (FREITAS, 2008).

A internacionalização das organizações faz que a convivência com diferentes culturas nacionais seja uma realidade do cotidiano, o que pode ser notado, por exemplo, nas equipes que integram pessoas de distintos países. Assim, as organizações devem estar atentas a tal aspecto, buscando maior sintonia entre seus integrantes para que, dessa forma, sejam atingidos melhores resultados. Precisam, portanto, contar com líderes que saibam lidar com a interculturalidade, para enfrentar desafios como a realização de projetos internacionais em que líderes e seguidores de diferentes países atuam em conjunto (MIGUELETTO, 2001; ALVES; TIERGARTEN; ARAÚJO JR., 2008). Nesse tipo de situação, que traz um coletivo intercultural e se faz presente em muitas organizações, é importante compreender como, na prática da liderança, são promovidas a organização e a coordenação de atividades, tendo em vista o êxito dos projetos e das demais ações desenvolvidas. Para tanto, analisar a liderança como prática revela-se um interessante caminho, por possibilitar um entendimento detalhado do fenômeno (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010).

No Rotary, organização não governamental dedicada a trabalhos voluntários presente em mais de 200 países e regiões geográficas e inserida, dessa forma, em diversos contextos

culturais, permanentemente são desenvolvidos projetos internacionais em que líderes e seguidores de diferentes países atuam em conjunto (ROTARY, 2017). No contexto de tais projetos, portanto, a liderança intercultural é um fator sempre presente.

Definição do Objeto de Estudo

Com base no que foi exposto, nota-se a necessidade de compreender como, na prática da liderança, são promovidas a organização e a coordenação de atividades em um coletivo intercultural, o que representa o problema da pesquisa. No caso particular do Rotary, em função dos projetos internacionais em que líderes e seguidores de diferentes países atuam em conjunto, é de suma importância entender bem o tema.

Relevância do Estudo

A importância do aspecto intercultural está associada à necessidade das grandes organizações em aproveitar, por meio da atuação de seus líderes, vantagens potenciais para as suas atividades espalhadas pelo mundo. Considerando as relações humanas, nota-se que a convivência entre pessoas de diferentes culturas pode favorecer o desenvolvimento crescente de uma maior sensibilidade, tolerância e respeito pela vida de pessoas, grupos e sociedades de origens distintas, inclusive no universo organizacional, e o seu estudo – sem negar o potencial de conflitos entre as partes – favorece o respeito mútuo, a redução dos estereótipos, das incompreensões e das dificuldades na interação, bem como eleva a qualidade das decisões tomadas nas organizações (FREITAS, 2008).

Apesar de existirem diversos estudos envolvendo a liderança intercultural, o foco recai sobre a cultura nacional de cada líder dentro de uma análise de atributos e estilos de liderança (MUNLEY, 2011). Pouco se estuda sobre a relação entre culturas e seus reflexos na liderança como uma instância relacional supranacional (WALUMBWA; LAWLER, 2003; HOLT; BJORKLUND; GREEN, 2009; LEONG; FISCHER, 2011). Há, portanto, uma lacuna referente a trabalhos ligados à interculturalidade no âmbito da liderança, o que inclui a relação entre líderes e seguidores de diferentes países ao atuarem em conjunto. É relevante compreender como as relações de liderança possibilitam a realização de projetos e demais

ações desenvolvidas em contextos organizacionais nos quais um coletivo intercultural se faz presente.

Os estudos em liderança, predominantemente, são centrados em indivíduos, e não na prática da liderança (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010). O cotidiano das organizações é composto pela negociação entre pessoas e grupos, o que envolve o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Esses elementos participam e contribuem para o mundo social culturalmente estruturado e constantemente reconstituído pelas atividades dos atores que o compõem (GHERARDI, 2006). Nesse sentido, as práticas sociais assumem relevante papel na organização social e nas suas formas de perpetuação e mudança (BISPO, 2013b). Os estudos baseados em prática pressupõem que o social não está relacionado somente aos seres humanos, mas também aos artefatos simbólicos e culturais. A noção de prática é rica à medida que articula a noção de espaço-tempo do fazer dos atores, isto é, de práticas situadas, implicando incertezas, conflitos e incoerências como características intrínsecas a essas práticas, possibilitando consideráveis *insights* e contribuindo para a compreensão da dinâmica de uma organização, bem como para o fluxo de mudança em um sistema social (ANTONELLO; GODOY, 2009). Baseando-se na prática, portanto, o estudo traz um olhar diferenciado em relação ao contexto analisado.

Epistemologicamente, a noção de prática representa uma forma diferenciada para pensar a pesquisa social e as diversas formas de organizações (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). As pesquisas sobre liderança como prática, entretanto, são escassas e não integram a interação entre culturas, que é intrínseca ao fenômeno da liderança. Necessita-se, dessa forma, de uma compreensão mais precisa em relação às práticas existentes, ou seja, que avance para além da figura do líder “herói” e que considere a liderança como um fenômeno coletivo e intercultural, para que a liderança saia de uma perspectiva individual e isolada para uma coletiva, que contemple de forma mais prática a dinâmica organizacional.

Dentre as organizações que contam com líderes e seguidores de diferentes países atuando em conjunto em projetos internacionais, está presente o Rotary, onde permanentemente são desenvolvidos projetos de tal tipo (ROTARY, 2017). No contexto de tais projetos, portanto, a liderança intercultural é um fator sempre presente. Para tais líderes –

e também no caso de outras organizações que contam com líderes e seguidores de diferentes países atuando em conjunto em projetos internacionais –, então, é fundamental saber lidar com essa questão, compreendendo e repensando as práticas existentes. Nota-se, desse modo, que o Rotary revela-se bastante propício para o estudo da liderança intercultural, o que, em conjunto com o acesso do pesquisador à organização, uma vez que é integrante de um clube de Rotary da cidade de Salvador, justifica a sua escolha para a realização da pesquisa empírica. Antes do início do estudo, em contatos com diversos integrantes de clubes de Rotary, o pesquisador ouviu vários relatos sobre falta de conhecimento e dificuldades em relação à liderança em projetos internacionais. A pesquisa em questão foi conduzida com isenção e foi destinada a analisar os problemas citados, que também dizem respeito a outras organizações, bem como a ampliar o conhecimento teórico na área estudada.

Objetivos

O objetivo desta pesquisa foi examinar como, na prática da liderança, são promovidas a organização e a coordenação de atividades em um coletivo intercultural. Os objetivos específicos da pesquisa, por sua vez, foram: elaborar e discutir uma concepção da liderança como prática intercultural; formular e discutir um referencial para auxiliar os estudiosos em sua prática de pesquisa empírica sobre liderança como prática intercultural; identificar e selecionar, no Rotary, projetos internacionais em que a liderança intercultural se fizesse presente; acompanhar, descrever e analisar as relações entre líderes e seguidores envolvendo organização e coordenação de atividades nos projetos; e identificar as práticas de liderança no contexto estudado e explicá-la a partir delas, levando em consideração a presente interação entre culturas.

Para contemplar os propósitos citados, foram produzidos cinco artigos. No artigo A, foram levantadas as diferentes vertentes de pesquisa sobre a relação entre liderança e cultura, proporcionando uma visão de conjunto sobre o campo. No artigo B, a dimensão cultural foi agregada ao campo da liderança como prática. No artigo C, que incluiu uma pesquisa empírica envolvendo a liderança como prática intercultural em projetos internacionais no Rotary, com a identificação e a análise das práticas de liderança em tal contexto, foi elaborada e discutida uma concepção da liderança como prática intercultural. No artigo D, foi formulado

e discutido um referencial, que articula princípios conceituais, metodológicos e analíticos, para orientar a pesquisa de práticas interculturais da liderança. No artigo E, foi elaborado um caso de ensino abrangendo desafios na prática intercultural da liderança em projetos internacionais no Rotary. A estrutura deste trabalho inclui, após esta introdução, o referencial teórico e a metodologia de pesquisa; em seguida, os cinco artigos citados são trazidos; por fim, a discussão e a conclusão são apresentadas.

CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Liderança

A liderança é um fenômeno complexo que envolve o líder, os seguidores e o contexto, e que se constitui em ciência, arte, razão e emoção. A literatura sobre o assunto traz um grande número de definições para o fenômeno, e elas, em geral, focalizam diferentes aspectos relacionados à liderança (HUGHES; GINNETT; CURPHY, 2005). Com base nas definições apresentadas por Burns (1979), Rauch e Behling (1984) e Bass (1990), pode-se dizer que a liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo rumo à realização de seus objetivos, representando uma interação entre duas ou mais pessoas que, frequentemente, envolve construção ou desconstrução de situações, percepções e expectativas dos membros.

No campo da liderança, as pesquisas são dominadas por uma abordagem teórica com foco excessivo na figura do líder, desconsiderando o contexto no qual a liderança ocorre com os seus múltiplos atores humanos e não humanos. Tradicionalmente, são apresentadas pesquisas voltadas para traços de personalidade (STOGDILL, 1948), interação envolvendo líderes e seguidores (STOGDILL; COONS, 1957) e adaptação de estilo a situações (FIEDLER, 1967; PARRY; BRYMAN, 2006). Atualmente, presenciamos um debate sobre as perspectivas de liderança como uma atividade coletiva e plural, desviando o foco das atividades concentradas apenas no líder (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012; PARRY; BRYMAN, 2006). De acordo com essas visões, as atividades de liderança envolvem mais de uma pessoa e algumas organizações constituem arranjos formais para o compartilhamento de responsabilidades e tarefas de liderança, que é considerada como preferencialmente colaborativa (COLLINSON; COLLINSON, 2009). Assim, a liderança é tida como um fenômeno compartilhado entre os membros de um coletivo, com interdependência, relacionado a interações sociais e que propicia aprendizado (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012; FLETCHER; KÄUFER, 2003).

No que diz respeito a projetos, nota-se que o gerenciamento de projetos é uma disciplina em rápida expansão na sociedade, tanto em termos práticos como teóricos. Um

projeto é uma forma cada vez mais comum para a organização de entregas, desenvolvimentos e mudanças em todos os setores do mundo organizado e, como tal, tornou-se também um foco cada vez mais comum para a pesquisa acadêmica. A partir de um interesse inicial em operações de modelos baseados em análise de planejamento e controle, a pesquisa sobre projetos se expandiu de modo a cobrir os mais variados aspectos do gerenciamento de projetos, inspirando teorias a partir de vários campos acadêmicos (PACKENDORFF, 1995).

O desenvolvimento contínuo dos estudos de liderança em projetos é vital por várias razões: trata-se da atribuição de liderança mais comum para os profissionais nas organizações contemporâneas; muitas vezes, não se baseia em uma posição gerencial formal, mas sim em uma missão ligada a uma equipe temporária na qual as responsabilidades frequentemente excedem a autoridade; é uma forma que, ao contrário de muitas outras, tem sido rapidamente submetida a um processo formal de profissionalização por meio da padronização de bases de conhecimento e do aumento da importância da certificação individual; é uma área que ainda não apresenta um debate crítico substancial; e também é uma área que sofre com problemas na prática, uma vez que as taxas de falha em projetos são altas e muitos líderes de projeto apontam estresse, sobrecarga e falta de controle. O enfoque atual na pesquisa sobre liderança em projetos é voltado principalmente aos indivíduos e suas competências de liderança, não focando as práticas de liderança em ambientes de projeto e não utilizando plenamente as perspectivas da pesquisa de liderança atual (LINDGREN; PACKENDORFF, 2009).

Do ponto de vista epistemológico, a liderança é considerada, tradicionalmente, de forma positivista, com estudos direcionados a descobrir e documentar leis para o comportamento humano e a controlar e prever eventos. Neles, considera-se que a realidade é formada por padrões estáveis que podem ser descobertos por meio do objetivismo empírico (NEUMAN, 2003). Recentemente, alguns estudos apontam para a liderança como prática (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008; CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010), olhar adotado nesta pesquisa. Em tal perspectiva, a liderança é considerada como construção social que incide sobre os processos realizados em determinado âmbito. Com efeito, a liderança é constituída tanto por conversas coordenadas e aleatórias como por outros atos comunicativos que transmitem a consciência coletiva de uma comunidade (RAELIN, 2011).

Por exemplo, uma pessoa em uma situação coletiva que tenta estabelecer uma visão e uma direção para um grupo pode ser considerada como líder nesse cenário particular. No entanto, essa mesma pessoa, envolvida no mesmo comportamento, porém em uma situação distinta, com um coletivo diferente, pode ser considerada como alguém tentando, de forma ilegítima, coagir o coletivo em determinada direção ou em desacordo com o seu papel no coletivo. O foco não está nas pessoas como líderes ou seguidoras, mas sim nas ações em que as pessoas se envolvem e nos processos sociais por meio dos quais as pessoas atribuem significado a essas ações (DERUE, 2011).

1.2 Liderança Intercultural

A literatura traz variadas definições para cultura. Com base nas considerações apresentadas por Sahlins (1997), pode-se dizer que a cultura representa um sistema de símbolos e percepções compartilhados em um espaço. No campo dos estudos organizacionais, o conceito de cultura tem sido tratado em dois níveis distintos: o da cultura organizacional e o da cultura social. O conceito de cultura organizacional parte de uma abordagem social-antropológica focada na noção de cultura como conjunto de princípios compartilhados que regem grupos que compõem organizações. De acordo com as teorias dominantes, culturas organizacionais diferenciam e caracterizam o *modus operandi* dessas organizações enquanto coletividades formalmente estruturadas (SCHEIN, 1992). Os estudos organizacionais também têm tratado a cultura a partir da noção de nacionalidade, isto é, da cultura social ou nacional. Para as pesquisas dominantes, a cultura social se refere ao conjunto de crenças, princípios e valores compartilhados pelos membros de uma mesma sociedade (HOUSE *et al.*, 2004).

A interculturalidade, que é a interação entre diferentes culturas, representa um dos aspectos mais marcantes da atualidade (FREITAS, 2008). À medida que se observa um estreitamento do mundo, por meio das facilidades de comunicações e transportes, verifica-se que as interações culturais são uma característica cada vez mais marcante da vida contemporânea, e que elas tendem a se acentuar em um mundo que se integra, dissolve fronteiras, acelera processos de difusão de informações e valores culturais e apresenta grande diversidade (FREITAS; DANTAS, 2011).

A interculturalidade se configura em situações em que culturas díspares passam a conviver e interagir em um processo capaz de criar e recriar sentido para os atores envolvidos (MATOS, 2002). A interculturalidade diz respeito à interação de pessoas identificadas a conjuntos de valores e normas de conduta distintos. Cada cultura possui seus determinados padrões de significado, sendo que o que é comum para pessoas inseridas em determinada cultura pode parecer estranho para pessoas com outras referências culturais (CRAIDE; SILVA, 2012). A temática da interculturalidade é considerada uma forma moderna de analisar as questões culturais dentro das organizações e tende a remeter os pesquisadores a reflexões novas e mais próximas à realidade atual (BARBOSA; VELOSO, 2009).

A internacionalização das organizações faz que a convivência com diferentes culturas nacionais seja uma realidade do cotidiano, o que pode ser notado, por exemplo, nas equipes que integram pessoas de distintos países. Assim, as organizações devem estar atentas a tal aspecto, buscando maior sintonia entre seus integrantes para que, dessa forma, sejam atingidos melhores resultados (MIGUELETTO, 2001; ALVES; TIERGARTEN; ARAÚJO JR., 2008). A importância do aspecto intercultural está associada à necessidade das grandes organizações em aproveitar, por meio da atuação de seus líderes, vantagens potenciais para as suas atividades espalhadas pelo mundo. Considerando as relações humanas, nota-se que a convivência entre pessoas de diferentes culturas pode favorecer o desenvolvimento crescente de uma maior sensibilidade, tolerância e respeito pela vida de pessoas, grupos e sociedades de origens distintas, inclusive no universo organizacional, e o seu estudo – sem negar o potencial de conflitos entre as partes – favorece o respeito mútuo, a redução dos estereótipos, das incompreensões e das dificuldades na interação, bem como eleva a qualidade das decisões tomadas nas organizações (FREITAS, 2008).

1.3 Estudos Baseados em Prática

Com o avanço dos estudos organizacionais, especialmente na compreensão da subjetividade e da intersubjetividade, assim como dos aspectos tácitos e estéticos, há a necessidade da busca por novas contribuições ontológicas, epistemológicas, teóricas e metodológicas para tornar possível ampliar e aprofundar o conhecimento e a compreensão acerca dos fenômenos ligados às organizações. Nesse contexto, surge o movimento dos

estudos baseados em prática (BISPO, 2013b; GHERARDI, 2006). Epistemologicamente, a noção de prática representa uma forma diferenciada para pensar a pesquisa social e as diversas formas de organizações (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). A epistemologia da prática permite que pesquisadores trabalhem com os fenômenos de maneira situada, considerando que a temporalidade e a historicidade têm valor significativo para uma melhor compreensão dos mundos sociais (RECKWITZ, 2002).

Um ponto comum entre as abordagens baseadas na prática nos estudos organizacionais é o desejo de trazer um novo olhar sobre os fenômenos organizacionais por meio da aproximação em relação ao que há de efetivamente concreto no trabalho nas organizações (GHERARDI, 2006). Nesse sentido, não se deve simplesmente explorar o que as pessoas fazem individualmente nas organizações, mas também tentar responder por que e como as ações coletivas são performadas, quais poderes institucionalizados essas ações (práticas) revelam e como elas são modificadas e suas normas implícitas são questionadas e refletidas no contexto dos seus praticantes (GEIGER, 2009). Os estudos baseados em prática partem da noção de que o social não só está relacionado aos seres humanos, mas também com artefatos simbólicos e culturais. A noção de prática é rica à medida que articula a noção de espaço-tempo do fazer dos atores, isto é, de práticas situadas, implicando incertezas, conflitos e incoerências como características intrínsecas a essas práticas, possibilitando consideráveis *insights* e contribuindo para a compreensão da dinâmica de uma organização, bem como para o fluxo de mudança em um sistema social (ANTONELLO; GODOY, 2009).

Como o saber está ligado ao que se faz/prática, Cook e Brown (1999) apontam que a epistemologia da prática é capaz de evidenciar as atividades coordenadas de indivíduos e grupos no fazer do seu trabalho, tendo como base tanto o contexto particular de seus indivíduos quanto o organizacional. O cotidiano das organizações é composto pela negociação entre pessoas e grupos, o que envolve o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Esses elementos participam e contribuem para o mundo social culturalmente estruturado e constantemente reconstituído pelas atividades dos atores que o compõem (GHERARDI, 2006). Nesse sentido, as práticas sociais assumem relevante papel na organização social e nas suas formas de perpetuação e mudança (BISPO, 2013b).

A despeito da diversidade de filiações epistemológicas, um ponto convergente entre os teóricos da prática é a ideia de que os fenômenos sociais são manifestações do campo da prática. Assim, podem ser compreendidos e analisados a partir dela (KNORR CETINA, 2001; NICOLINI, 2013; SCHATZKI, 2001). Nos estudos sobre aprendizagem organizacional, a abordagem da prática tem trazido novos elementos para discussão, como o papel das emoções na aprendizagem, a influência da política, do poder e da dominação na forma e no conteúdo da aprendizagem e a interdependência entre os processos de aprender e organizar (BISPO, 2013a; FLACH; ANTONELLO, 2011; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Nos estudos sobre estratégia, a abordagem da prática já possibilitou, por exemplo, o reconhecimento de que o trabalho da estratégia é distribuído amplamente nas organizações, contando não apenas com o envolvimento de funcionários de níveis hierárquicos superiores, mas também com o de funcionários de níveis hierárquicos médios e inferiores na sua prática (JARZABKOWSKI, 2005; SAMRA-FREDERICKS, 2003; SILVA; GONÇALVES, 2016; VAARA; WHITTINGTON, 2012; WHITTINGTON, 2003).

Segundo Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), a noção de prática, na sua essência filosófica, está baseada em quatro grandes áreas do saber – a tradição marxista, a fenomenologia, o interacionismo simbólico e o legado de Wittgenstein. Nessas áreas, podem ser citados fenômenos como conhecimento, significado, atividade humana, poder, linguagem, organizações, transformações históricas e tecnológicas, que assumem lugar e são componentes do campo das práticas para aqueles que delas compartilham.

No que diz respeito à influência do marxismo, a noção de prática traz a ideia de que conhecemos apenas fatos e esses, por sua vez, são objetos da nossa prática, de modo que o pensamento e o mundo estão sempre associados à atividade humana. Desse modo, o pensar é apenas uma das ações humanas, e a prática é composta pela união de nossa produção do mundo com o resultado desse processo. A prática é sempre o produto de condições históricas específicas, resultantes de práticas prévias que se transformam em nossa presente prática. O processo material de produção inclui tanto a criação de bens quanto a reprodução da sociedade. Essa tradição traz uma contribuição epistemológica e metodológica ao apontar que a prática é um sistema de atividades em que o saber não está separado do fazer e considerar a

aprendizagem como uma ocorrência social, e não apenas uma atividade cognitiva (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

A fenomenologia considera que o cotidiano da vida organizacional acontece por meio das atividades de trabalho, da aprendizagem, da inovação, da comunicação, da negociação, dos conflitos sobre objetivos, da interpretação desses mesmos objetivos e da história, o que equivale a dizer que eles estão presentes na prática. Todos esses elementos integram a existência humana e, sob o prisma dessa abordagem, não há distinção entre sujeito e objeto (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). Tal concepção ocorre a partir do princípio de que tanto sujeito quanto objeto só têm sentido enquanto construção de significado, ou seja, não podem ser entendidos isoladamente. Na fenomenologia, a prática é uma construção de significado que parte da interação de todos esses elementos humanos e não humanos (BISPO, 2013b).

O interacionismo simbólico também traz uma contribuição significativa à compreensão da construção coletiva, por destacar as interações entre os indivíduos, assim como entre indivíduos e objetos, de modo que todo tipo de conhecimento é acessado por meio da interação (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). O movimento do interacionismo simbólico está alicerçado em três premissas: a primeira afirma que os seres humanos agem em relação aos fatos baseando-se no significado que eles têm para os grupos a que pertencem – esses fatos incluem tudo que os seres humanos podem notar como objetos físicos, outros seres humanos, categorias de indivíduos como amigos ou inimigos, instituições, ideais, atividades dos outros e situações encontradas em seu cotidiano; a segunda evidencia que o significado dos fatos deriva ou surge da interação social entre um membro e outro; e a terceira estabelece que o significado dos fatos é apropriado e modificado por um processo interpretativo usado pelo homem para poder lidar com os eventos com os quais se defronta. Em suma, o interacionismo simbólico aponta que os significados que os fatos têm para os seres humanos são centrais em sua conduta. Assim, a interação humana mediada pela linguagem e pelo uso de símbolos para a interpretação dos fatos é o que possibilita o acesso ao significado das ações dos outros no contexto vivido (BLUMER, 1986).

Outro pensamento que contribui para a compreensão da prática é o legado de Wittgenstein, que traz a importância dos elementos da linguagem e do significado em sua relação com a própria prática por meio dos jogos de linguagem. A linguagem promove a prática social e possibilita a construção de significado e sentido (WITTGENSTEIN, 2008). Assim, a participação em uma prática implica fazer parte do jogo linguístico, apropriando-se dele. A linguagem não é somente um meio de transmitir informação, mas uma ação que constrói sentido e a própria prática. Essas ideias indicam que um entendimento prático é sempre tácito, um jogo silencioso, não traduzido por palavras (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Os estudos baseados em prática também possuem influência das reflexões e contribuições teóricas de autores como Bourdieu, Giddens e Garfinkel (GHERARDI, 2006). No caso de Bourdieu, é oportuno mencionar que suas concepções teóricas de capital simbólico, campo e *habitus* orientavam suas reflexões acerca das práticas sociais. Para ele, a relação entre agente e estrutura é mediada pelo conceito de *habitus*. Esse conceito diz respeito aos esquemas mentais de percepção, pensamento e ação que caracterizam o comportamento dos indivíduos, ou seja, é produto da fixação e apropriação de objetos do sistema estrutural, como o idioma e a economia, que são reproduzidos de forma durável (BOURDIEU, 1977). O *habitus* serve de elo entre a estrutura (campo) e o agente (indivíduo). Já o conceito de campo está relacionado à estrutura e trata-se do reconhecimento da existência de formações sistêmicas que atuam sobre os agentes sem que eles tenham consciência ou possam nelas intervir (COSTA, 2005). A combinação entre agente e estrutura é o que Bourdieu denominou construtivismo estruturalista (COSTA, 2005; GHERARDI, 2006; BOURDIEU, 1977), no qual a estrutura objetiva – campo – se relaciona com o individual subjetivo – agente – com mediação do *habitus*. Em outras palavras, a teoria da prática para Bourdieu está na relação entre as práticas dos atores e as estruturas objetivas sociais introduzidas, as quais são mediadas pelo conceito de *habitus* e ocorrem de forma tácita (BOURDIEU, 1977; GHERARDI, 2006). De forma complementar, Gherardi (2006) afirma que as estruturas mentais e as estruturas objetivas fazem parte de uma mesma imagem vista por meio de um espelho. Assim, a contribuição de Bourdieu nos estudos baseados em prática está em reforçar a relação entre agente e estrutura para o entendimento da ação social, assim como das formas

de reprodução social, além de considerar que o capital simbólico trata de um conhecimento prático (GHERARDI, 2006).

Já Giddens (1984), por meio da sua teoria da estruturação, também busca conciliar a relação entre agente e estrutura, porém com uma abordagem diferente. Em sua concepção, as práticas são procedimentos, métodos ou técnicas que são executadas de forma hábil pelos agentes sociais, o que sugere certa relação com as preocupações dos etnometodólogos (COHEN, 1999). Tal teoria tem como foco como a práxis social produz e reproduz a vida social. Contudo, as investigações de Giddens não tinham uma busca epistemológica sobre o tema, mas um esforço de cunho ontológico, uma vez que, para ele, o ponto principal está no fazer humano, e não nas formas de conhecer esse fazer (GIDDENS, 1984; COHEN, 1999). A teoria da estruturação preconiza também que a relação entre estrutura e agente é tácita e está intimamente relacionada ao fato de que a estrutura assume uma dualidade de ser, ao mesmo tempo, meio e resultado da reprodução das práticas, e o agente, levando em conta possíveis assimetrias de poder em determinados contextos interacionais, reproduz, mas também produz, a configuração da estrutura. A estruturação refere-se à reprodução das relações sociais através do tempo e do espaço (GIDDENS, 1984; COHEN, 1999). O conceito de reflexividade é fundamental no entendimento da teoria proposta por Giddens, uma vez que as práticas, na sua visão, são o resultado de um processo de recursividade espaço-temporal no qual se cria uma dependência entre a prática e a ação de praticar (GHERARDI, 2006).

Por fim, Garfinkel (2006), com sua abordagem teórico-metodológica denominada etnometodologia, busca compreender a produção e a reprodução social por meio das práticas cotidianas dos atores. Para ele, as interações geram um processo de negociação do fazer coletivo que cria, em torno das práticas do dia a dia, a identidade coletiva de um grupo. O autor também evidencia que as práticas são realizações contingentes em que todo o ambiente deve ser entendido como auto-organizador no que diz respeito ao seu reconhecimento e à ordem social (BISPO, 2013b). As ações padronizadas são descobertas, criadas e mantidas pelos atores sociais durante o curso dessas mesmas ações, e a estrutura formal é produzida e reconhecida como uma realização prática e situada dos membros de um grupo (COHEN, 1999). Grande parte das ações e interações não é baseada em acordos compartilhados, constituindo-se em torno de um conjunto de pressupostos tácitos que não são completamente

explicados ou explicáveis, uma vez que são absorvidos tacitamente. Desse modo, a ação social está estritamente ligada a uma condição moral em que os atores a reconhecem como correta, legítima e adequada para um contexto específico (GHERARDI, 2006).

As contribuições de Bourdieu, Giddens e Garfinkel para o entendimento das práticas sociais têm como pano de fundo a busca pela compreensão de como são produzidas e reproduzidas as formas de organizar dos atores sociais. Para eles, a organização social é composta, essencialmente, de interações com alto grau de tacitude e simbolismo (BISPO, 2013b).

Cada uma a sua maneira, as teorias da prática têm em comum a tentativa de superar dicotomias como sujeito/objeto, mente/corpo e agência/estrutura, deslocando a ênfase para as práticas. Além disso, destacam-se como alguns de seus pressupostos (BISPO, 2015; NICOLINI, 2013):

(a) A prática como unidade de análise para entender os fenômenos organizacionais, porque é por meio das práticas que se pode acessar e compreender a ação, a agência e os agentes. As teorias da prática oferecem uma possibilidade para reinterpretar os fenômenos organizacionais;

(b) As práticas são criação de sentido, formação de identidade e ordenamento das atividades produzidas. As teorias da prática lançam mão de uma perspectiva performática com o objetivo de oferecer um olhar sobre o mundo social que vai além de descrever o que as pessoas fazem, algo comum nas visões positivista e racionalista das ciências sociais;

(c) A cognição e a criação de sentido são emergentes das práticas de uma organização. Uma visão baseada em prática é uma alternativa para as perspectivas cognitivistas, que buscam explicar o comportamento organizacional a partir da mente dos indivíduos;

(d) A criação de sentido não se limita a um processo mental intangível, uma forma de troca simbólica ou um processo abstrato coordenado com base em algum tipo de processo

meramente comunicativo. A criação de sentido é concreta e identificada por meio de artefatos, discursos, corpos, hábitos e preocupações;

(e) As relações são compostas por conjuntos ou redes de práticas.

As teorias da prática podem ser agrupadas em variadas tradições. Diferentes autores apresentam classificações distintas no que diz respeito às tradições utilizadas nos estudos baseados em prática. Bispo e Godoy (2012), tendo como base os trabalhos de Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) e Gherardi (2006), apontam as seguintes tradições: cultural interpretativa; comunidades de prática; sociologia da translação ou ator-rede; estudos no local de trabalho; e atividade cultural e histórica. É importante destacar que, de acordo com os próprios autores, não há uma fronteira exata entre as tradições.

A tradição cultural interpretativa mostra como os artefatos e as interações sustentam os significados e o conhecer na prática sem um processo de intervenção. O julgamento estético é realizado a partir de alguém que faz considerações sobre as práticas relacionadas a seus sentidos. Segundo a tradição das comunidades de prática, as comunidades surgem e crescem da interação entre competência e experiência pessoal em um contexto de engajamento com uma prática comum. As práticas, que são entendidas como estruturas (*habitus*), sustentam as comunidades, e os novos membros são admitidos em um processo de legitimação periférica. Na tradição da sociologia da translação, ou ator-rede, tem-se uma interpretação sensível e um gênero baseado na noção de que o social nada mais é do que um padrão de rede de materiais heterogêneos incluindo não apenas pessoas, mas também elementos como máquinas, animais, textos, dinheiro e arquiteturas, que se ligam por um processo de ordenação. O foco está em como o conhecimento é construído, mantido e perpetuado. Na tradição dos estudos no local de trabalho, considera-se o trabalho como uma atividade em que sujeitos e objetos, presentes em um conjunto, constituem e dão sentido para as atividades que emergem da sua interação. Na tradição da atividade cultural e histórica, as atividades são culturalmente situadas e mediadas pela linguagem e pelos artefatos tecnológicos. As atividades são sempre desenvolvidas em comunidades e implicam divisão do trabalho entre os membros. O trabalho orienta as práticas e suas mudanças (BISPO; GODOY, 2012).

Sobre a definição de prática, não há consenso. Contudo, o que há de comum entre as definições apresentadas é que a prática é resultado de um conjunto de atividades articuladas e que demandam uma interação entre humanos e elementos materiais para se constituírem enquanto prática (GHERARDI, 2006; HUI; SCHATZKI; SHOVE, 2017; RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2001).

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 Sobre as Técnicas Utilizadas

Enfatizando a liderança por meio de práticas, é possível obter conhecimentos científicos que permitem novos entendimentos sobre como as atividades de liderança são construídas e reconstruídas nas interações sociais (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010). Para tanto, recomenda-se a adoção de abordagens etnográficas para a investigação empírica (TEN HAVE, 2004). O uso de abordagens etnográficas, que já foram incorporadas aos estudos organizacionais por meio de diversas pesquisas, promove o envolvimento direto do pesquisador com o campo de pesquisa e as pessoas que dele fazem parte (OLIVEIRA; CAVEDON, 2013).

Com o auxílio das abordagens etnográficas, é possível entender uma experiência humana por meio do estudo de eventos, linguagens, rituais, artefatos, instituições, comportamentos e interações em uma comunidade específica (CUNLIFFE, 2010). Utilizar abordagens etnográficas significa viver a cultura pesquisada no seu cotidiano, estabelecendo relações com os informantes. Os achados de campo não são obtidos diretamente; as abstrações são realizadas pelo pesquisador depois de ele se apossar de diversos dados observados ao longo de determinado período. O pesquisador deve discutir os fatos com os informantes, de modo a conhecer os mecanismos sociais acionados em certas situações e o seu significado para os nativos. Compreender a mentalidade e o comportamento de quem é estudado representa o empreendimento fundamental a ser concretizado pelo pesquisador (CAVEDON, 2014).

As abordagens etnográficas, que são usadas para a interação com o campo, incluem entrevistar, observar e registrar os comportamentos e as ações dos observados. Com a análise dos textos resultantes da transcrição das entrevistas e das observações, é possível explorar redes de significados contextualizados (HARVEY; MYERS, 2002). O processo de utilização de abordagens etnográficas tem início com a delimitação do campo, o que inclui o objeto a ser investigado, a localização e o tempo de permanência previsto; o momento seguinte envolve

investigação sobre documentos envolvendo aspectos do objeto a ser estudado; em seguida, o pesquisador deve inserir-se no campo e realizar registros sistemáticos daquilo que observa no cotidiano; por fim, vem a etapa de análise do material obtido (BAZTÁN, 1995; FLORES-PEREIRA; CAVEDON, 2009). A saída de campo deve ocorrer quando os dados obtidos já não evidenciam novidades (CAVEDON, 2014).

Neste estudo, como será visto adiante, foram usadas as seguintes técnicas: análise de documentos, entrevistas semiestruturadas, observação direta, observação participante e sombreamento (*shadowing*). Pode-se definir documento como qualquer suporte que contenha informação registrada, formando uma unidade, que possa servir para consulta, estudo ou prova, sendo exemplos os impressos, os manuscritos, os registros audiovisuais e sonoros e as imagens (APPOLINÁRIO, 2009).

A entrevista representa um processo de interação social em que o entrevistador tem a finalidade de obter informações do entrevistado com base em um roteiro contendo tópicos referentes a uma problemática central (HAGUETTE, 1995). A entrevista possibilita a obtenção de informações por meio da fala, revelando condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos (MINAYO, 1994). Nas entrevistas semiestruturadas, o pesquisador utiliza um conjunto de questões previamente definidas, mas o contexto é muito semelhante ao de uma conversa informal. O informante discorre sobre o tema proposto e o pesquisador fica atento para dirigir, quando achar oportuno, a discussão para o assunto desejado, fazendo perguntas adicionais para elucidar questões ou recompondo o contexto da entrevista, caso o informante esteja apresentando relatos fora do tema ou tenha dificuldades com ele. Tal tipo de entrevista é muito utilizado quando se pretende delimitar o volume das informações, com direcionamento maior para o tema proposto, intervindo de modo que os objetivos sejam alcançados (BONI; QUARESMA, 2005).

A observação direta é um processo que permite o registro de dados visíveis e de interesse da pesquisa. Podem ser feitas anotações por meio de registros contínuos, uso de palavras-chave, *checklist* e códigos, que posteriormente são transcritos (DANNA; MATOS, 2006). Uma observação controlada e sistemática torna-se um instrumento fidedigno de

investigação científica. Ela é concretizada com planejamento correto do trabalho e preparação prévia do observador (LÜDKE, 1986).

No que diz respeito às anotações no diário de campo, Emerson, Fretz e Shaw (1995) fazem os seguintes apontamentos: o que é observado e tratado como conteúdo ou descoberta é inseparável do processo de observação; ao realizar anotações, o pesquisador deve dar especial atenção aos significados e interesses naturais do grupo estudado; as anotações contemporâneas representam uma fonte e uma base essencial para que sejam feitos relatos mais amplos e coerentes sobre as vidas e os interesses de outras pessoas; e as anotações devem detalhar os processos sociais e interacionais que integram as atividades e as vivências cotidianas das pessoas.

A observação participante fundamenta-se em descobertas no campo e envolve a participação do pesquisador no cotidiano dos observados. Por isso, deve ser personalizada e multifatorial (ABIB; HOPPEN; HAYASHI JUNIOR, 2013). As suas principais características são a ênfase na análise da natureza de um fenômeno social específico, o trabalho com dados qualitativos sem ter um esquema de análise de categorias previamente fixado e a análise de dados que envolvem interpretações explícitas dos significados das ações humanas (ATKINSON; HAMMERSLEY, 1998). Os resultados são obtidos de modo indutivo e dialógico, isto é, as conclusões podem ser discutidas com os observados à medida que a observação se desenrola e as interpretações são construídas pelo pesquisador (ANGROSINO, 2009). A observação participante pode ser dividida em três categorias: periférica, ativa e completa. A observação periférica reflete uma posição mais marginal e menos ativa do pesquisador, e envolve, principalmente, contato diário ou quase diário com informantes-chave. Na observação ativa, o pesquisador assume um papel mais central e funcional no grupo. A observação completa, por sua vez, divide-se em dois casos: de oportunidades, quando o pesquisador já faz parte do grupo, ou por conversão, quando ele se torna parte efetiva do grupo (ADLER; ADLER, 1987). Nesta pesquisa, tendo em vista a participação do pesquisador no grupo, a observação participante foi do tipo completa de oportunidades. A adoção da observação participante mostra-se bastante propícia para o estudo de temáticas que requerem detalhamento das informações obtidas, pesquisas longitudinais, confiabilidade do processo de pesquisa em relação aos fenômenos observados e acesso a informações informais,

contemplando aspectos difíceis de se obter de outra forma e facilitando o entendimento dos fatores intervenientes nos relacionamentos organizacionais (ABIB; HOPPEN; HAYASHI JUNIOR, 2013).

O sombreamento é uma técnica que consiste em acompanhar, “como uma sombra”, uma pessoa em suas atividades diárias, representando, assim, uma forma de pesquisa que reflete a mobilidade da vida contemporânea (CZARNIAWSKA, 2007). A utilização do sombreamento permite que se descubra não apenas o formato do dia de um líder em termos de atividades desempenhadas, mas também as sutilezas de perspectivas e propósitos que moldam tais atividades no contexto de uma organização em tempo real (MCDONALD, 2005). Com o sombreamento, é possível que se capte mais a complexidade relacional para além do núcleo mais específico da liderança (CZARNIAWSKA, 2007). No sombreamento, o pesquisador pode fazer perguntas de esclarecimento à pessoa que está sendo acompanhada, como o que estava sendo dito por uma pessoa com a qual ela estava conversando por telefone ou o que significa certa piada no contexto da organização da qual ela faz parte, bem como fazer perguntas relacionadas a propósitos, como por que motivo determinada linha de argumento foi adotada em uma reunião ou quais são as prioridades operacionais atuais (MCDONALD, 2005). Há três categorias de sombreamento: aprendizado profissional, em que o pesquisador pode aprender sobre sua profissão ou outra; investigação de papéis e perspectivas, formato direcionado para se estudar o ponto de vista da pessoa acompanhada; e registro de comportamentos, que se destina a categorizá-los (MCDONALD, 2005). Nesta pesquisa, tendo em vista os relacionamentos examinados, o sombreamento foi do tipo registro de comportamentos.

2.2 O Rotary como Contexto Organizacional para a Pesquisa

O Rotary é uma organização não governamental dedicada a trabalhos voluntários presente em mais de 200 países e regiões geográficas. Com sede em Evanston, nos Estados Unidos, o Rotary é dividido em mais de 500 distritos, contando com mais de 30.000 clubes; tais clubes reúnem mais de 1.200.000 integrantes, chamados de rotarianos, que ingressam na organização por meio de convite, atuam de forma voluntária e exercem liderança local e

globalmente (ROTARY, 2017). O Rotary está inserido, dessa forma, em diversos contextos culturais.

O Rotary teve início em 23 de fevereiro de 1905, quando Paul Harris fundou o Rotary Club de Chicago, nos Estados Unidos, e se tornou o primeiro presidente da organização. O nome Rotary surgiu a partir da prática inicial de rodízio das reuniões entre os escritórios de cada associado. Em 1917, o então presidente Arch Klumph criou a Fundação Rotária, fundo de dotações “com o intuito de fazer o bem no mundo”. A Fundação Rotária recebe doações de rotarianos e externas, e destina os recursos para projetos desenvolvidos no Rotary (ROTARY, 2017).

O lema do Rotary é “Dar de Si Antes de Pensar em Si”. Em 1932, o rotariano Herbert Taylor criou a “Prova Quádrupla”, modelo de reflexão que serve de guia para todos os rotarianos: “Do que nós pensamos, dizemos ou fazemos: É a verdade? É justo para todos os interessados? Criará boa vontade e melhores amizades? Será benéfico para todos os interessados?” (ROTARY, 2017).

No Rotary, cada gestão tem início em 1º de julho e término em 30 de junho, sendo tal período conhecido como ano rotário. A estrutura administrativa central, incluindo a presidência, fica na sede, e há também escritórios de apoio em outros locais, inclusive no Brasil, na cidade de São Paulo. Atuam, na sede e nos escritórios de apoio, mais de 800 profissionais remunerados (ROTARY, 2017).

Cada distrito, que é identificado por um número, é gerido por um(a) governador(a) e sua equipe, que devem ser integrantes de clubes que fazem parte do distrito. Um dos distritos existentes é o 4550, que inclui a cidade de Salvador. Em média, um distrito conta com cerca de 60 clubes (ROTARY, 2017).

Cada clube, por seu turno, é gerido por um(a) presidente e sua equipe. O nome de cada clube traz a expressão Rotary Club seguida de uma referência a sua localização. Um exemplo de clube é o Rotary Club Bahia Norte, localizado no Distrito 4550. Em média, um clube

possui cerca de 40 rotarianos. Normalmente, cada clube realiza reuniões semanais com duração de 1 hora (ROTARY, 2017).

Em geral, os clubes atuam em suas comunidades, realizando projetos que promovam a sua melhoria e o bem-estar das pessoas. Entretanto, dentre os projetos desenvolvidos no Rotary, estão incluídos os projetos internacionais organizados por meio de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países, que envolvem a atuação em conjunto de líderes de diferentes países na organização e na coordenação (ROTARY, 2017). Em tal cenário, portanto, a liderança intercultural é um fator sempre presente.

Nos projetos internacionais organizados por meio de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países, é possível contar com subsídios globais da Fundação Rotária, que representam uma contribuição financeira da Fundação Rotária para tais projetos. Para tanto, os projetos devem atender a alguns requisitos, sendo os principais os seguintes: (a) valor mínimo de US\$ 30.000,00; (b) pelo menos 30% das contribuições referentes à diferença entre o valor total do projeto e o valor do subsídio global devem vir de fora do país do projeto e do distrito anfitrião; (c) ligação com necessidades identificadas na comunidade anfitriã; (d) impacto sustentável e de longo prazo; (e) resultados mensuráveis; e (f) alinhamento com pelo menos uma das áreas de enfoque do Rotary. Apesar de sua atuação poder envolver projetos nas mais distintas áreas, o Rotary, atualmente, possui seis áreas de enfoque: paz e prevenção/resolução de conflitos; prevenção e tratamento de doenças; recursos hídricos e saneamento; saúde materno-infantil; educação básica e alfabetização; e desenvolvimento econômico e comunitário. Para se determinar o valor do subsídio global, que pode variar de US\$ 15.000,00 até US\$ 200.000,00, tem-se que cada contribuição proveniente de distrito por meio do FDUC (Fundo Distrital de Utilização Controlada) é equiparada em 100% pela Fundação Rotária, enquanto que contribuições de clubes e externas são equiparadas em 50% (ROTARY, 2017).

Quando um projeto internacional envolvendo parceria entre clubes e distritos de diferentes países é organizado, normalmente são formados um comitê local, que conta com rotarianos da região em que o projeto será realizado, e um comitê internacional, que inclui rotarianos de fora do país. Em cada comitê, que em geral conta 3 pessoas, uma é designada

como contato principal. Estes contatos principais, juntamente com os demais integrantes dos comitês, costumam ser os principais líderes do projeto (ROTARY, 2017).

2.3 Desenho Metodológico: As Etapas da Pesquisa

A pesquisa empírica foi dividida em duas etapas: etapa de contextualização e etapa de projetos internacionais.

2.3.1 Etapa de Contextualização

Esta etapa foi voltada para o entendimento da história da organização, da sua estrutura, das suas regras, do seu funcionamento, da sua cultura e das atividades desempenhadas, incluindo os projetos internacionais. Para tanto, foram utilizados documentos e entrevistas semiestruturadas com representantes da sede do Rotary e com rotarianos com ampla experiência em projetos internacionais como fontes de informações.

2.3.2 Etapa de Projetos Internacionais

Por meio de contatos pessoais, por telefone e e-mail com clubes localizados nas cidades de Salvador e São Paulo, no Brasil, e em Chicago e Evanston, nos Estados Unidos, foram identificados e selecionados dez projetos internacionais com sua participação, organizados por meio de parcerias com clubes e distritos de diferentes países, para acompanhamento. Para a escolha dos projetos, foram adotados os seguintes critérios de seleção:

(a) Cronograma

No caso dos clubes de Salvador e São Paulo, foram considerados projetos desenvolvidos entre junho de 2015 e fevereiro de 2016; no caso dos clubes de Chicago e Evanston, foram considerados projetos desenvolvidos entre março e junho de 2016. A definição de tais períodos levou em conta a presença do pesquisador nestes locais.

(b) Líderes do projeto

Foram considerados projetos com líderes de diferentes países, com pelo menos um deles pertencendo a um clube de Salvador, São Paulo, Chicago ou Evanston, cidades em que o pesquisador se fez presente durante a pesquisa.

(c) Países dos clubes e distritos parceiros

Tendo em vista o intuito de que variadas relações interculturais fossem observadas, buscou-se diversidade em relação aos países dos clubes e distritos parceiros.

(d) Locais de realização

Também com o intuito de que variadas relações interculturais fossem observadas, buscou-se diversidade em relação aos locais de realização.

(e) Áreas de enfoque

Para que fossem observados diferentes tipos de projetos, as seis áreas de enfoque do Rotary foram contempladas.

O Quadro 1 aborda os projetos selecionados.

Quadro 1: Projetos Selecionados

Projeto	Área de enfoque	Países dos clubes e distritos parceiros	Local de realização	Líderes do projeto
A	Prevenção e tratamento de doenças	Argentina e Brasil	Brasil	3 argentinos e 3 brasileiros
B	Saúde materno-infantil	Brasil e Estados Unidos	Brasil	3 brasileiros e 3 estadunidenses
C	Desenvolvimento econômico e comunitário	Alemanha, Brasil, Espanha e Índia	Brasil	3 brasileiros e 3 alemães
D	Recursos hídricos e saneamento	Argentina, Brasil e Índia	Brasil	3 argentinos e 3 brasileiros
E	Paz e prevenção/resolução de conflitos	Brasil e Estados Unidos	Estados Unidos	3 brasileiros e 3 estadunidenses
F	Educação básica e alfabetização	Estados Unidos e México	México	3 mexicanos e 3 estadunidenses
G	Prevenção e tratamento de doenças	Estados Unidos e México	México	1 guatemalteco e 5 mexicanos
H	Prevenção e tratamento de doenças	Estados Unidos e Haiti	Haiti	3 estadunidenses e 3 haitianos
I	Recursos hídricos e saneamento	Estados Unidos e Haiti	Haiti	2 estadunidenses e 4 haitianos
J	Prevenção e tratamento de doenças	Estados Unidos e Uganda	Uganda	3 estadunidenses e 3 ugandenses

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 2 traz a caracterização dos projetos selecionados.

Quadro 2: Caracterização dos Projetos Selecionados

Projeto	Descrição
A	O projeto, realizado no Brasil, é fruto de uma parceria envolvendo clubes e distritos da Argentina e do Brasil, enquadrando-se na área de prevenção e tratamento de doenças. Envolve a aquisição de um equipamento médico para uma organização colaboradora, que prestará atendimento gratuito para as pessoas que desejarem realizar exame com tal equipamento médico.
B	O projeto, realizado no Brasil, é fruto de uma parceria envolvendo clubes e distritos do Brasil e dos Estados Unidos, enquadrando-se na área de saúde materno-infantil. Envolve a organização de uma unidade de saúde móvel a ser operada por uma organização colaboradora, proporcionando atendimento gratuito a mães e crianças em diversas comunidades.
C	O projeto, realizado no Brasil, é fruto de uma parceria envolvendo clubes e distritos da Alemanha, do Brasil, da Espanha e da Índia, enquadrando-se na área de desenvolvimento econômico e comunitário. Envolve a criação de uma padaria comunitária a servir como local para aulas de culinária e como fonte de renda para a comunidade.
D	O projeto, realizado no Brasil, é fruto de uma parceria envolvendo clubes e distritos da Argentina, do Brasil e da Índia, enquadrando-se na área de recursos hídricos e saneamento. Envolve uma série de ações para preservação do meio ambiente.
E	O projeto, realizado nos Estados Unidos, é fruto de uma parceria envolvendo clubes e distritos do Brasil e dos Estados Unidos, enquadrando-se na área de paz e prevenção/resolução de conflitos. Envolve eventos e ações educativas em escolas públicas situadas em comunidades carentes para promover paz.
F	O projeto, realizado no México, é fruto de uma parceria envolvendo clubes e distritos dos Estados Unidos e do México, enquadrando-se na área de educação básica e alfabetização. Envolve a adaptação de uma cozinha para portadores de necessidades especiais, bem como aulas de culinária para elas.
G	O projeto, realizado no México, é fruto de uma parceria envolvendo clubes e distritos dos Estados Unidos e do México, enquadrando-se na área de prevenção e tratamento de doenças. Envolve a aquisição de equipamentos médicos para uma organização colaboradora, que prestará atendimento gratuito para as pessoas que desejarem realizar exames com tais equipamentos médicos.
H	O projeto, realizado no Haiti, é fruto de uma parceria envolvendo clubes e distritos dos Estados Unidos e do Haiti, enquadrando-se na área de prevenção e tratamento de doenças. Envolve a aquisição de equipamentos médicos para uma organização colaboradora, que prestará atendimento gratuito para as pessoas que desejarem realizar exames com tais equipamentos médicos.
I	O projeto, realizado no Haiti, é fruto de uma parceria envolvendo clubes e distritos dos Estados Unidos e do Haiti, enquadrando-se na área de recursos hídricos e saneamento. Envolve a construção de poços para que uma comunidade obtenha água potável.
J	O projeto, realizado em Uganda, é fruto de uma parceria envolvendo clubes e distritos dos Estados Unidos e de Uganda, enquadrando-se na área de prevenção e tratamento de doenças. Envolve a aquisição de mosquiteiros e ações educativas para prevenção contra malária.

Fonte: Elaboração própria

Nesta etapa, foram utilizados documentos, entrevistas semiestruturadas com líderes dos projetos acompanhados, observação direta, observação participante e sombreamento como fontes de informações. Os projetos A, B, C e D foram acompanhados simultaneamente entre junho de 2015 e fevereiro de 2016; os projetos E, F, G, H, I e J, por sua vez, foram acompanhados simultaneamente entre março e junho de 2016.

2.4 Interação com o Campo

De acordo com Alvesson e Sköldberg (2000), as expressões coleta de dados e processamento de dados devem ser evitadas nas pesquisas qualitativas. Tendo em vista o caráter interpretativo de tais pesquisas, recomenda-se, no lugar, a utilização da expressão interação com o campo. Este estudo segue esta recomendação. A interação com o campo incluiu análise de documentos, entrevistas semiestruturadas, observação direta, observação participante e sombreamento.

2.4.1 Análise de Documentos

Na etapa de contextualização, para o entendimento da história da organização, da sua estrutura, das suas regras, do seu funcionamento, da sua cultura e das atividades desempenhadas, incluindo os projetos internacionais, foram analisados o site do Rotary e materiais nele disponibilizados.

Quadro 3: Documentos Analisados na Etapa de Contextualização

Documentos	Páginas	Tópicos consultados
Site do Rotary	-	História; estrutura; finanças; clubes; sistema para envio de projetos
Manual sobre Gerenciamento de Subsídios	32	Planejamento de projeto com subsídio global; solicitação de subsídio global; implementação, monitoramento e avaliação de projetos; relatórios
O Ciclo do Subsídio Global	1	Pedido de subsídio global; pagamento; envio de relatório
Termos e Condições de Subsídios Distritais e Globais da Fundação Rotária	13	Regras para projetos com subsídios globais
Áreas de Enfoque – Princípios Gerais	11	Propósitos; metas; parâmetros de elegibilidade
Áreas de Enfoque	16	Exemplos de projetos em cada área de enfoque
Relatório 2015-2016	32	Projetos com subsídios globais realizados; investimento da Fundação Rotária nos projetos com subsídios globais realizados

Fonte: Elaboração própria

Na etapa de projetos internacionais, primeiramente, observando-se o cadastro dos projetos junto ao Rotary, houve a análise do formulário de cada um, envolvendo os seguintes itens: (a) objetivos; (b) beneficiários; (c) atividades; (d) local de realização; (e) cronograma; (f) necessidades da comunidade que serão atendidas e como tais necessidades foram identificadas; (g) como o projeto irá atender a tais necessidades da comunidade; (h) como os membros da comunidade foram envolvidos no planejamento do projeto; (i) alinhamento ou

não a atividades já em andamento na comunidade; (j) treinamentos, campanhas comunitárias ou programas educacionais a serem realizados, e como o público-alvo será selecionado; (k) áreas de enfoque; (l) metas; (m) como as metas serão alcançadas; (n) como o impacto do projeto será medido; (o) quem será responsável por coletar informações para monitoramento e avaliação; (p) contatos principais e demais integrantes dos comitês; (q) organizações colaboradoras; (r) como as organizações colaboradoras foram selecionadas e com que recursos ou conhecimentos estas organizações contribuirão; (s) papel que os membros da comunidade terão na implementação do projeto; (t) orçamento; (u) alinhamento dos itens do orçamento com os padrões culturais e tecnológicos locais; (v) como os beneficiários vão manter os itens do orçamento; (w) fontes dos fundos para o início do projeto; (x) fontes dos fundos para a manutenção do projeto; (y) autorizações. Dessa forma, foi possível conhecer as principais informações a respeito de cada projeto.

Na sequência, foram analisados e-mails envolvendo os líderes dos projetos. Com isso, foram avaliados o nível de interação entre eles, a intensidade de participação de cada um, a ocorrência de problemas de comunicação, o alinhamento entre seus pensamentos, os caminhos utilizados para superar as divergências existentes, as formas de tomar decisões e o impacto da interação entre eles no andamento dos projetos. Por fim, foram analisados relatórios dos projetos, tendo em vista investigar os êxitos e os problemas ocorridos, bem como os motivos para tais acontecimentos.

Quadro 4: Documentos Analisados na Etapa de Projetos Internacionais

Projeto	Documentos	Páginas
A	Formulário	7
	E-mails	23
	Relatório	15
B	Formulário	9
	E-mails	18
	Relatório	20
C	Formulário	12
	E-mails	17
	Relatório	12
D	Formulário	21
	E-mails	14
	Relatório	18
E	Formulário	7
	E-mails	9
F	Formulário	8
	E-mails	16
G	Formulário	11
	E-mails	19
H	Formulário	16
	E-mails	6
I	Formulário	2
	E-mails	9
J	Formulário	12
	E-mails	6

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5: Roteiro de Análise de Documentos na Etapa de Projetos Internacionais

Tipo	Enfoques	Assuntos
Formulário	Idealização do projeto	Áreas de enfoque; objetivos; metas; como as metas serão alcançadas; beneficiários; atividades; local de realização; cronograma
	Interação com a comunidade	Necessidades da comunidade que serão atendidas e como tais necessidades foram identificadas; como o projeto irá atender a tais necessidades da comunidade; como os membros da comunidade foram envolvidos no planejamento do projeto; alinhamento ou não a atividades já em andamento na comunidade
	Promoção do projeto	Treinamentos, campanhas comunitárias ou programas educacionais a serem realizados, e como o público-alvo será selecionado
	Monitoramento e avaliação	Como o impacto do projeto será medido; quem será responsável por coletar informações para monitoramento e avaliação
	Organizadores e colaboradores	Contatos principais e demais integrantes dos comitês; organizações colaboradoras; como as organizações colaboradoras foram selecionadas e com que recursos ou conhecimentos estas organizações contribuirão; papel que os membros da comunidade terão na implementação do projeto
	Finanças	Orçamento; alinhamento dos itens do orçamento com os padrões culturais e tecnológicos locais; como os beneficiários vão manter os itens do orçamento; fontes dos fundos para o início do projeto; fontes dos fundos para a manutenção do projeto; autorizações
E-mails	Prática da liderança	Nível de interação entre os líderes; intensidade de participação de cada líder; impacto da interação entre os líderes no andamento dos projetos; formas de tomar decisões
	Mobilização de referências culturais	Problemas de comunicação; alinhamento entre os pensamentos dos líderes; caminhos utilizados para superar as divergências existentes
Relatório	Êxitos e problemas	Motivos para os êxitos e para os problemas ocorridos

Fonte: Elaboração própria

2.4.2 Entrevistas Semiestruturadas

Na etapa de contextualização, a pesquisa incluiu a realização de entrevistas semiestruturadas com integrantes da sede do Rotary, que falaram sobre a organização e o tipo de projeto estudado, além de esclarecerem dúvidas sobre os documentos analisados. As falas das representantes da sede do Rotary trazem a perspectiva de quem trabalha para a organização e tem responsabilidade por atividades como definição de regras, elaboração de materiais, esclarecimento de dúvidas, aprovação de propostas de projetos, liberação de verbas da Fundação Rotária e auditoria dos projetos realizados. Foram realizadas três entrevistas, perfazendo um total de 1 hora e 30 minutos de conversas. Também na etapa de contextualização, para a obtenção de relatos referentes aos tópicos abordados nos projetos acompanhados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com rotarianos com ampla experiência em projetos internacionais. Foram realizadas sete entrevistas, perfazendo um total de 5 horas de conversas.

Na etapa de projetos internacionais, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para validar, discutir e detalhar as observações feitas durante o processo de observação direta, observação participante e sombreamento, e para que fossem esclarecidas dúvidas sobre os documentos analisados. Foi realizada uma entrevista em cada um dos dez projetos, sempre com um dos líderes, perfazendo um total de 7 horas de conversas.

Quadro 6: Entrevistas Semiestruturadas

Entrevistados	Vínculo	Tempo	Itinerário cultural	Áreas de enfoque	Roteiro	Duração
Diretora na área de projetos	Sede do Rotary	Mais de 10 anos	Estadunidense; interage com rotarianos de diversos países	Todas	1	20 minutos
Avaliadora na área de projetos	Sede do Rotary	Mais de 10 anos	Estadunidense; interage com rotarianos de diversos países	Todas	1	30 minutos
Duas pesquisadoras na área de projetos	Sede do Rotary	Mais de 5 anos	Estadunidenses; viajam periodicamente para verificar projetos e interagem com rotarianos de diversos países	Todas	1	40 minutos
Uma líder experiente	Clube de Rotary em São Paulo	Mais de 10 anos	Brasileira; viaja periodicamente para a Alemanha	Todas	2	60 minutos
Um líder experiente	Clube de Rotary em Chicago	Mais de 20 anos	Estadunidense; viaja periodicamente para o México	Todas	2	50 minutos
Um líder experiente	Clube de Rotary em Evanston	Mais de 10 anos	Haitiano; mora nos Estados Unidos há muitos anos	Todas	2	35 minutos
Uma líder experiente	Clube de Rotary em Evanston	Mais de 20 anos	Estadunidense	Todas	2	40 minutos
Uma líder experiente	Clube de Rotary em Chicago	Mais de 10 anos	Estadunidense	Todas	2	50 minutos
Um líder experiente	Clube de Rotary em Chicago	Mais de 10 anos	Estadunidense	Todas	2	40 minutos
Um líder experiente	Clube de Rotary em Chicago	Mais de 10 anos	Estadunidense	Todas	2	25 minutos
Uma líder do projeto A	Clube de Rotary em Salvador	Mais de 20 anos	Brasileira	Prevenção e tratamento de doenças	2	60 minutos

Um líder do projeto B	Clube de Rotary em Salvador	Mais de 10 anos	Brasileiro	Saúde materno-infantil	2	40 minutos
Uma líder do projeto C	Clube de Rotary em São Paulo	Mais de 10 anos	Brasileira; viaja periodicamente para a Alemanha	Desenvolvimento econômico e comunitário	2	60 minutos
Um líder do projeto D	Clube de Rotary em São Paulo	Mais de 10 anos	Brasileiro	Recursos hídricos e saneamento	2	40 minutos
Uma líder do projeto E	Clube de Rotary em Chicago	Mais de 10 anos	Estadunidense	Paz e prevenção/resolução de conflitos	2	30 minutos
Um líder do projeto F	Clube de Rotary em Chicago	Mais de 20 anos	Estadunidense; viaja periodicamente para o México	Educação básica e alfabetização	2	50 minutos
Um líder do projeto G	Clube de Rotary em Chicago	Mais de 10 anos	Guatemalteco; mora nos Estados Unidos há muitos anos	Prevenção e tratamento de doenças	2	35 minutos
Uma líder do projeto H	Clube de Rotary em Chicago	Mais de 5 anos	Estadunidense	Prevenção e tratamento de doenças	2	30 minutos
Um líder do projeto I	Clube de Rotary em Evanston	Mais de 10 anos	Haitiano; mora nos Estados Unidos há muitos anos	Recursos hídricos e saneamento	2	35 minutos
Uma líder do projeto J	Clube de Rotary em Evanston	Mais de 20 anos	Estadunidense	Prevenção e tratamento de doenças	2	40 minutos

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7: Roteiro 1 – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas com Representantes da Sede do Rotary

Item	Descrição
Apresentação do pesquisador	Otacílio Torres Vilas-Boas, aluno do Doutorado em Administração da Universidade Federal da Bahia
Apresentação da pesquisa	Pesquisa sobre liderança intercultural destinada à compreensão das práticas relacionadas aos projetos internacionais no Rotary
Ética de pesquisa	Concordância em fazer parte da pesquisa, de forma livre e com os esclarecimentos necessários
Bloco de perguntas	Como os rotarianos dão <i>feedback</i> em relação aos projetos internacionais desenvolvidos? Como problemas ligados aos projetos internacionais são identificados? Como são desenvolvidos treinamentos? Quais são as ações voltadas para o desenvolvimento de liderança? Como é lidar com tantas diferentes culturas nos projetos internacionais? Quais são os principais desafios para a realização de projetos internacionais?
Conclusão	Agradecimento pela participação na pesquisa

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas incluíram, também, questionamentos em função das respostas dadas pelas entrevistadas.

Quadro 8: Roteiro 2 – Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas com Rotarianos com Ampla Experiência em Projetos Internacionais e com Líderes dos Projetos Acompanhados

Item	Descrição
Apresentação do pesquisador	Otacílio Torres Vilas-Boas, aluno do Doutorado em Administração da Universidade Federal da Bahia
Apresentação da pesquisa	Pesquisa sobre liderança intercultural destinada à compreensão das práticas relacionadas aos projetos internacionais no Rotary
Ética de pesquisa	Concordância em fazer parte da pesquisa, de forma livre e com os esclarecimentos necessários
Bloco de perguntas sobre prática da liderança	Como foi a busca de parceiros para o(s) projeto(s)? Como foi o desenvolvimento da confiança entre os parceiros? Como foi a participação dos líderes na elaboração do(s) projeto(s)? De que forma os líderes interagem no dia a dia do(s) projeto(s)?
Bloco de perguntas sobre mobilização de referências culturais	De que forma a análise das diferentes referências culturais dos líderes envolvidos interferiu na elaboração do(s) projeto(s)? Como a presença de diferentes referências culturais interfere na comunicação entre os líderes no cotidiano do(s) projeto(s)? Quais são os conflitos existentes, os motivos para tais conflitos e as soluções adotadas pelos líderes do(s) projeto(s)? Quais são os principais desafios para a realização de projetos internacionais?
Conclusão	Agradecimento pela participação na pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Os blocos de perguntas incluíram, também, indagações elaboradas com base na análise de documentos, nas observações e no sombreamento, e questionamentos em função das respostas dadas pelos entrevistados.

2.4.3 Observação Direta, Observação Participante e Sombreamento

Na etapa de projetos internacionais, houve observação direta de reuniões envolvendo líderes nos projetos B, C, D, E, F, G, H, I e J. Foram observados o nível de interação entre eles, a intensidade de participação de cada um, a ocorrência de problemas de comunicação, o alinhamento entre seus pensamentos, os caminhos utilizados para superar as divergências existentes, a forma de tomar decisões e o impacto da interação entre eles no andamento dos projetos. As observações foram registradas de forma sistemática em um diário de campo.

Quadro 9: Observação Direta de Líderes dos Projetos B, C, D, E, F, G, H, I e J

Projeto	Local	Situação	Composição	Duração
B	Sede do clube participante de Salvador	Reunião	50 pessoas, incluindo 3 líderes	1 hora
C	Sede do clube participante de São Paulo	Reunião	30 pessoas, incluindo 3 líderes	1 hora
D	Sede do clube participante de São Paulo	Reunião	20 pessoas, incluindo 3 líderes	1 hora
E	Sede do clube participante de Chicago	Reunião	10 pessoas, incluindo 3 líderes	1 hora
F	Sede do clube participante de Chicago	Reunião	20 pessoas, incluindo 3 líderes	1 hora
G	Sede do clube participante de Chicago	Reunião	30 pessoas, incluindo 3 líderes	1 hora
H	Sede do clube participante de Chicago	Reunião	10 pessoas, incluindo 3 líderes	1 hora
I	Sede do clube participante de Evanston	Reunião	50 pessoas, incluindo 3 líderes	1 hora
J	Sede do clube participante de Evanston	Reunião	50 pessoas, incluindo 3 líderes	1 hora

Fonte: Elaboração própria

Houve observação participante no projeto A, tendo em vista o envolvimento do pesquisador na organização do projeto. Foram observados o nível de interação entre os líderes, a intensidade de participação de cada um, a ocorrência de problemas de comunicação, o alinhamento entre seus pensamentos, os caminhos utilizados para superar as divergências existentes, a forma de tomar decisões e o impacto da interação entre eles no andamento dos projetos, e a atuação do pesquisador envolveu participação nas discussões nas reuniões e na busca e na definição de parceiros. As observações foram registradas de forma sistemática em um diário de campo.

Quadro 10: Observação Participante no Projeto A

Local	Atividades	Detalhes	Atuação do pesquisador	Duração
Sede da organização colaboradora (Salvador)	Reunião de planejamento	Verificação de necessidades da comunidade; definição de ações do projeto; elaboração do cronograma; elaboração do orçamento	Diálogo com a comunidade; sugestão de ação no projeto	1 hora
Sede do clube participante de Salvador	Reunião de planejamento	Discussão sobre o cronograma; discussão sobre o orçamento	Opinião sobre o cronograma; opinião sobre o orçamento	1 hora
Sede da organização colaboradora (Salvador)	Reunião de avaliação	Discussão sobre ações do projeto; elaboração do relatório	Opinião sobre ações do projeto	1 hora
Sede do clube participante de Salvador	Reunião de avaliação	Discussão sobre ações do projeto; elaboração do relatório	Opinião sobre ações do projeto	1 hora

Fonte: Elaboração própria

No projeto A, também houve a utilização do sombreamento, com uma líder sendo acompanhada. Foi escolhido o projeto A porque o seu cronograma era o mais alinhado com a disponibilidade do pesquisador. Em função da ampla rede de relacionamentos existente em tal tipo de projeto, o sombreamento revela-se uma técnica propícia para o seu estudo. Foram observadas todas as atividades envolvendo a líder, como conversas, reuniões e tomadas de decisões. Tendo como base as recomendações de Czarniawska (2007), a duração do sombreamento foi de 3 dias, período suficiente para que se observe o que é desejado e que não gera exaustão. Assim como nas observações direta e participante, as observações foram registradas de forma sistemática em um diário de campo, levando em conta as orientações de Emerson, Fretz e Shaw (1995) citadas.

Quadro 11: Sombreamento de uma Líder do Projeto A

Dia	Local	Atividades	Detalhes	Duração
1	Convenção Internacional do Rotary (São Paulo)	Busca por parceiros	Solicitação de indicações de parceiros; contatos com potenciais parceiros; obtenção de informações sobre potenciais parceiros	8 horas
2	Convenção Internacional do Rotary (São Paulo)	Definição de parceiros	Análise das informações sobre potenciais parceiros; escolha do parceiro	8 horas
3	Convenção Internacional do Rotary (São Paulo)	Reunião entre parceiros	Definição de ações; definição de responsabilidades	8 horas

Fonte: Elaboração própria

Quadro 12: Roteiro 3 – Roteiro da Observação Direta, da Observação Participante e do Sombreamento

Item	Descrição
Apresentação do pesquisador	Otacílio Torres Vilas-Boas, aluno do Doutorado em Administração da Universidade Federal da Bahia
Apresentação da pesquisa	Pesquisa sobre liderança intercultural destinada à compreensão das práticas relacionadas aos projetos internacionais no Rotary
Ética de pesquisa	Concordância em fazer parte da pesquisa, de forma livre e com os esclarecimentos necessários
Bloco de observações sobre prática da liderança	Nível de interação entre os líderes; intensidade de participação de cada líder; impacto da interação entre os líderes no andamento dos projetos; formas de tomar decisões
Bloco de observações sobre mobilização de referências culturais	Problemas de comunicação; alinhamento entre os pensamentos dos líderes; caminhos utilizados para superar as divergências existentes
Conclusão	Agradecimento pela participação na pesquisa

Fonte: Elaboração própria

As observações realizadas neste estudo seguiram a recomendação de Nicolini (2009b, 2013) de incluir sequências de aproximação e distanciamento. Tal processo ajuda o pesquisador a definir de forma apropriada a prática estudada, conhecendo melhor suas dinâmicas e os atores envolvidos, tanto humanos como não humanos (BISPO, 2015). Em cada aproximação, buscou-se: adotar a prática como foco da observação; observar a interação entre

atores humanos e entre humanos e não humanos; observar como regras, normas e condições institucionais são percebidas pelos membros; e observar como os elementos materiais exercem ação ativa na prática. Já nos distanciamentos, buscou-se identificar: quais eram os intermediários (elementos humanos ou não humanos) necessários na execução da prática; relações (sociais e materiais) formadas por meio das práticas e seus efeitos; e diferentes locais onde a mesma prática acontecia e compará-los.

2.5 Análise e Interpretação do Material Empírico

A análise e a interpretação do material empírico foram baseadas nas referências à prática na área de liderança, na adaptação de estudos baseados em prática de outras áreas da Administração, em trabalhos trazendo elementos relacionados a interculturalidade e nos conceitos de aproximação (*zooming in*) e distanciamento (*zooming out*) (NICOLINI, 2009b, 2013), que integram diferentes teorias da prática e metodologias associadas aos estudos baseados em prática, especialmente a etnografia e a etnometodologia.

Os processos de aproximação e distanciamento (NICOLINI, 2009b, 2013) têm o intuito de possibilitar o estudo das práticas a partir de análises tanto de dentro como de fora de um coletivo. Ao estar inserido no coletivo e, portanto, envolvido com as práticas, o pesquisador tem condições de descobrir significados, responsabilidades e como atuam os praticantes; ao se afastar, tem condições de estabelecer conexões e entender partes não reflexivas das práticas, o que permite uma melhor compreensão a respeito do coletivo. A utilização dos conceitos de aproximação e distanciamento está associada aos fundamentos da etnometodologia e da etnografia. Na etnometodologia, enquanto método, a principal preocupação do pesquisador ao ir a campo deve ser a do exercício da observação e da compreensão de como os membros do grupo agem a partir do seu ponto de vista, apoiando-se nas referências sociais que possuem (GARFINKEL, 2006). A etnometodologia possui foco na compreensão da ordem vivida pelo grupo estudado a partir da produção, da reprodução e da modificação das práticas, havendo proximidade entre o pesquisador e o processo (FRANCIS; HESTER, 2004; POLLNER; EMERSON, 2001).

Para analisar e interpretar o material empírico obtido durante a pesquisa de campo, não são adotadas categorizações pré-definidas (FRANCIS; HESTER, 2004; TEN HAVE, 2004). A pesquisa não busca criar categorizações efetuadas a partir de análises textuais ou apenas descrever fatos ou atividades. Os resultados da pesquisa constituem-se nas maneiras como uma determinada coletividade constrói, perpetua ou modifica uma prática a partir de um conjunto de atividades ordenadas. Portanto, tais resultados devem ser apresentados a partir do relato das práticas que foram identificadas, com ênfase nas explicações de como elas são geradas, aprendidas, compartilhadas e modificadas ao longo do tempo (GHERARDI, 2012). Em outras palavras, primeiramente, se busca a identificação e o entendimento das atividades do grupo em estudo para, em seguida, realizar a análise e interpretação dos métodos pelos quais esse grupo ordena sua vida cotidiana em torno de suas práticas (BISPO; GODOY, 2014). Assim, como preconiza o conceito de indiferença etnometodológica (GARFINKEL, 2006), as práticas analisadas não são definidas previamente – elas emergem durante a interação com o campo, o que dá ao pesquisador a segurança de que as práticas identificadas são próprias do contexto estudado.

Do ponto de vista analítico, a utilização dos conceitos de aproximação e distanciamento inclui questionamentos como referências para as observações na interação com o campo e para a análise e interpretação dos conjuntos de atividades identificadas no campo. A adoção de perguntas contribui para que o pesquisador avalie com maior confiabilidade e segurança quais são e como são as práticas (BISPO; GODOY, 2014). No processo de aproximação, deve-se atentar para os fazeres e dizeres, a ordem interacional, o tempo, os movimentos corporais, os artefatos, as preocupações práticas, a tensão entre criatividade e normatividade, e os processos de legitimação e estabilização (NICOLINI, 2009b, 2013). No processo de distanciamento, deve-se verificar as conexões entre as atividades, observar como tais conexões formam nexos e quais são seus efeitos, e como as práticas abrangentes manifestam-se no contexto considerado (NICOLINI, 2009b, 2013). São apresentadas, no Quadro 13, as questões que orientaram o processo analítico.

Quadro 13: Questões para Orientação do Processo Analítico

Dimensões	Questões para Orientação do Processo Analítico
PROCESSO DE APROXIMAÇÃO	
Fazeres e dizeres	O que as pessoas estão fazendo e dizendo? O que elas estão tentando fazer quando falam? O que é falado e efetivamente feito? Como os padrões de fazeres e dizeres variam ao longo do tempo? Que sequência temporal elas formam? Com quais efeitos? Por meio de quais movimentos, estratégias, métodos e discursos os praticantes realizam seu trabalho?
Ordem interacional	Que tipo de ordem interacional se faz presente na prática? Como ela se difere de práticas similares em outros locais? Quais posições ficam em evidência e como elas são negociadas ou resistidas? Quais interesses coletivos são sustentados e perpetuados? Como assimetrias e desigualdades são produzidas e reproduzidas?
Tempo	Como os fazeres e dizeres são distribuídos ao longo do tempo? Quais temporalidades/ritmos são produzidos na prática? Qual é a relação entre os diferentes tipos de temporalidades/ritmos presentes nas práticas?
Movimentos corporais	Qual é o panorama material e simbólico associado à prática? Como os corpos atuam? Quais elementos são trazidos para o cenário de ação pelos corpos?
Artefatos	Quais artefatos são usados na prática? Como são usados? Quais trabalhos visíveis e invisíveis eles desempenham? De que modo contribuem para dar sentido à prática? Quais conexões eles estabelecem com outras práticas? Quais elementos eles trazem para o cenário de ação? Qual é o trabalho de intermediação que eles desempenham?
Preocupações práticas	Quais preocupações práticas orientam o trabalho diário dos praticantes? O que importa para eles? O que eles veem como objeto principal de atividade? Qual é o direcionamento dos seus esforços? O que eles veem como próxima etapa? Quando eles consideram que a prática é realizada?
Tensão entre criatividade e normatividade	De quais modos os praticantes se tornam responsáveis na prática? Quais ferramentas discursivas eles utilizam para sustentar a responsabilidade? Onde e como são as disputas entre certo e errado? Quais são as áreas controversas da prática? Quais são as tensões? Qual é a dinâmica entre as regras formais e informais? Que direção a prática segue?
Processos de legitimação e estabilização	Como os novatos são socializados? O que dizem para eles? Quais histórias são utilizadas no processo? Os praticantes utilizam a prática para sua identificação como comunidade? Como a diferença entre pessoas do grupo e de fora do grupo é tratada? Como as práticas se tornam duráveis? Quais fazeres, dizeres e artefatos são empregados em tal propósito?
PROCESSO DE DISTANCIAMENTO	
Conexões entre as atividades, como tais conexões formam nexos e quais são seus efeitos	Quais são as conexões entre as práticas? Como as práticas são integradas? Quais práticas afetam, possibilitam, restringem ou são conflitantes com a prática considerada? Como a prática considerada contribui para o todo? De quais modos ela reproduz arranjos sociais ou gera tensão e conflito? Como diferentes arranjos da prática estabelecem interações sociais? Quais cenários as interações sociais proporcionam para os praticantes? Como se chegou à situação atual? Quais interesses, projetos, desejos e manobras interferiram para isso?

Fonte: Elaboração própria

As práticas são a categoria de análise da pesquisa. Cada prática é um conjunto de atividades com um nexos de fazeres e dizeres e que envolve – como elementos interconectados – formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, objetos e seus usos, base de conhecimento na forma de entendimento, *know-how*, estados emocionais e conhecimento motivacional (RECKWITZ, 2002). Nesse sentido, o pesquisador descreve, explica e mostra a integração entre as práticas observadas, o que permite a compreensão de ações e significados no contexto analisado.

2.6 Ética de Pesquisa

Todos os participantes da pesquisa, de forma livre e com os esclarecimentos necessários, concordaram em fazer parte dela.

CAPÍTULO 3 – LIDERANÇA E CULTURA: TRADIÇÃO E RENOVAÇÃO DA PESQUISA (ARTIGO A)¹

Resumo

Liderança e cultura são fenômenos sociais inseparáveis. Não existe liderança sem cultura. A liderança é em si uma expressão cultural e intercultural, que envolve questões e embates relacionados a líderes e seguidores nos mais variados contextos organizacionais, regionais, nacionais e internacionais. No entanto, as pesquisas sobre liderança e cultura ainda são conduzidas de forma segmentada e fragmentada, carecendo de uma sistematização. O objetivo deste artigo é levantar as diferentes vertentes de pesquisa sobre a relação entre liderança e cultura, proporcionando uma visão de conjunto sobre o campo. Em particular, este trabalho ressalta o papel da liderança no contexto da diversidade cultural e da prática cultural como importantes vetores para reflexão e produção de pesquisas futuras. Com isso, são oferecidas novas possibilidades para que os pesquisadores possam pensar e renovar a pesquisa sobre liderança e cultura.

Palavras-chave: liderança; cultura organizacional; diversidade cultural; interculturalidade; prática cultural.

Leadership and Culture: Tradition and Renewal of Research

Abstract

Leadership and culture are inseparable social phenomena. There is no leadership without culture. Leadership is itself a cultural and cross-cultural activity, dealing with cultural issues and struggles related to leaders and followers in the most varied organizational, regional, national and international contexts. However, research on leadership and culture is still conducted in a segmented and fragmented manner, lacking systematization. This article aims to bring together different research streams about the relationship between leadership and

¹ Este artigo segue os padrões de referências exigidos pela revista para a qual foi submetido para avaliação e publicação.

culture, providing an overview of the field. In particular, this article highlights the role of leadership in the context of cultural diversity and of cultural practice as important vectors for reflection and production of future research. Thus, the results are new possibilities for thinking and renewing research on leadership and culture.

Keywords: leadership; organizational culture; cultural diversity; cross-culturality; cultural practice.

Introdução

O campo de estudos sobre liderança e cultura é amplo e multifacetado, cenário onde algumas perspectivas isoladas alcançaram destaque (e.g., House et al., 2004; Schein, 1992). Com base nas ideias propostas nesse campo, é possível afirmar que não existe liderança sem cultura. A liderança é em si uma expressão cultural e intercultural, que envolve questões e embates relacionados a líderes e seguidores nos mais variados contextos organizacionais, regionais, nacionais e internacionais. A liderança parece exigir uma sintonia fina entre o líder e a cultura na qual ele atua (e.g., Leong & Fischer, 2011), que viabiliza sua comunicação e sua capacidade de inspirar e engajar seguidores (e.g., House et al., 2004). Por outro lado, líderes são frequentemente descritos como criadores, gestores e destruidores de culturas (e.g., Schein, 1992). Compreender como estes dois fenômenos sociais são inseparáveis, na prática, torna-se essencial para o estudo da liderança e para avançar o conhecimento nesse campo. Com a intensificação das trocas entre organizações de diferentes nações e com a maior diversidade cultural dentro das organizações contemporâneas (Bass & Bass, 2008), melhor compreender a relação entre liderança e cultura é uma tarefa incontornável.

Nas últimas décadas, muitos trabalhos têm tratado dessa questão (Bass & Avolio, 1993; Brodbeck & Eisenbeiss, 2014; Chrobot-Mason, Ruderman, & Nishii, 2014; House et al., 2004; Leong & Fischer, 2011; Pfeffer, 1981; Schein, 1992; Smircich & Morgan, 1982, 1997; Smith, Peterson, & Schwartz, 2002; Trice & Beyer, 1991). No entanto, as pesquisas sobre liderança e cultura – que abrangem principalmente a relação entre liderança e cultura organizacional, a ação cultural presente na liderança e as características e comportamentos

dos líderes em diferentes culturas nacionais – ainda são apresentadas de forma segmentada e fragmentada pelas pesquisas.

O objetivo deste artigo é levantar as diferentes vertentes de pesquisa sobre a relação entre liderança e cultura, proporcionando uma visão de conjunto sobre o campo. Para a revisão de literatura, houve a busca simultânea dos termos liderança e cultura nos títulos de artigos acadêmicos brasileiros e internacionais. Foram consultadas as bases SciELO e EBSCO, sendo encontrados mais de trezentos artigos publicados na segunda metade do século XX e no século XXI. Na análise, os trabalhos foram agrupados de acordo com os temas apresentados. Em particular, este trabalho ressalta o papel da liderança no contexto da diversidade cultural e da prática cultural como importantes vetores para reflexão e produção de pesquisas futuras. Com isso, são oferecidas novas possibilidades para que os pesquisadores possam pensar e renovar a pesquisa sobre liderança e cultura.

1. Liderança e Cultura: Tradição de Pesquisa

No campo dos estudos organizacionais, o conceito de cultura tem sido tratado em dois níveis distintos: o da cultura organizacional e o da cultura social. O conceito de cultura organizacional parte de uma abordagem social-antropológica focada na noção de cultura como conjunto de princípios compartilhados que regem grupos que compõem organizações. Culturas organizacionais diferenciam e caracterizam o *modus operandi* dessas organizações enquanto coletivos formalmente estruturados (Schein, 1992). Estudos organizacionais também tratam a cultura a partir da noção de nacionalidade, isto é, da cultura social ou nacional. A cultura social se refere ao conjunto de crenças, princípios e valores compartilhados pelos membros de uma mesma sociedade (House et al., 2004).

Pesquisas envolvendo simultaneamente liderança e cultura existem há muitas décadas (e.g., Selznick, 1957). A análise de tais pesquisas permite apontar três temas como os mais tradicionais: (a) liderança sintonizada com a cultura organizacional; (b) liderança como ação cultural; e (c) a comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais (Quadro 1). Esse três temas encontrados deram origem a corpos teóricos bastante distintos. Cada um deles é

abordado, a seguir, percorrendo-se sobre os tópicos discutidos nos trabalhos teóricos e empíricos, tendo como base uma seleção dos autores mais influentes em cada tema.

Quadro 1: Tradição de Pesquisa em Liderança e Cultura

Tema	Principais tópicos pesquisados	Principais autores
Liderança sintonizada com a cultura organizacional	Influência dos líderes sobre a cultura organizacional; influência da cultura organizacional sobre os líderes; associação entre estilos de liderança e perfis de cultura organizacional	Schein (1992); Bass e Avolio (1993); Trice e Beyer (1991)
Liderança como ação cultural	Papel da liderança do ponto de vista cultural; como os líderes trabalham os aspectos culturais na relação com os seguidores	Smircich e Morgan (1982, 1997); Pfeffer (1981)
Comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais	Atuação de líderes em seus países; um líder atuando em um país que não seja o seu	House <i>et al.</i> (2004); Smith, Peterson e Schwartz (2002); Leong e Fischer (2011)

Fonte: Elaboração própria

1.1. Liderança Sintonizada com a Cultura Organizacional

A relação entre liderança e cultura organizacional atrai, há bastante tempo, considerável atenção na literatura. As pesquisas evidenciam uma interdependência entre ambos os construtos. Os estudos neste segmento analisam como os líderes influenciam as culturas e contraculturas das organizações em sua fundação e reforçam ou atuam como agentes de mudança nessas culturas. Partindo da premissa que não é possível separar a liderança dos atributos do contexto, outros estudos se debruçam sobre a análise da cultura como um elemento determinante na química da liderança, potencializador de certas ações de liderança em detrimento de outras. Neste campo, os estudos abordam os seguintes tópicos: a influência dos líderes sobre a cultura organizacional; a influência da cultura organizacional sobre os líderes; e a associação entre estilos de liderança e perfis de cultura organizacional.

Os trabalhos, em sua maioria, adotam a definição de cultura organizacional apresentada por Schein (1992). Esta definição refere-se ao padrão de suposições básicas compartilhadas que os membros de uma organização aprenderam para resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado a novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas.

Em relação à influência dos líderes sobre a cultura organizacional, diz-se que eles assumem o papel de criar, manter ou mudar a cultura, realizando sua gestão. As pesquisas partem do pressuposto de que alguns líderes teriam ascendência e um papel determinante na formação da cultura de empresas, no seu reforço e na sua transformação. Em tal sentido, as habilidades dos líderes mostram-se essenciais para definir a natureza e a direção dessa gestão (Barreto et al., 2013; Bass & Avolio, 1993; House et al., 2002; Ogbonna & Harris, 2000; Schein, 1992). Sobre a criação da cultura, afirma-se que valores, crenças e suposições trazidos pelos fundadores, os trazidos pelos demais líderes e as experiências vividas pelos membros de uma organização representam fontes da construção da cultura organizacional. Também destaca-se que a forma como os líderes agem diante dos problemas do cotidiano é relevante para moldar uma cultura organizacional, assim como a maneira pela qual os líderes são vistos tanto internamente pelos seguidores quanto externamente pelos clientes (Bass & Avolio, 1993; Schein, 1992).

Trata-se, também, da manutenção da cultura. Cabe aos líderes manter viva a cultura existente, fortalecendo-a, e conciliar interesses variados de subculturas, integrando-as, bem como transmitir a cultura aos seguidores. Ressalta-se a existência de mecanismos relevantes para a sustentação da cultura organizacional – mecanismos primários, como atenção, reação às crises, modelagem de papéis, formas de recompensas e punições e critérios para selecionar e demitir, e mecanismos secundários, como desenho da estrutura organizacional, desenho de sistemas e procedimentos, histórias, lendas, mitos e definições formais, a exemplo de valores, missão e visão das organizações (Bass & Avolio, 1993; Schein, 1992; Trice & Beyer, 1991).

Acredita-se que os modelos de comportamento de líderes têm início no topo e são encorajados nos níveis inferiores sucessivos. Os comportamentos dos líderes de nível superior são vistos, dessa forma, como símbolos da cultura organizacional. Além disso, são criadas histórias a respeito de tais líderes. Adverte-se, no entanto, que uma elevada distância organizacional entre líderes e seguidores – em função do número de níveis hierárquicos – pode enfraquecer a comunicação entre eles (Bass & Avolio, 1993; Block, 2003).

Nos processos de mudança da cultura, considera-se que os principais desafios dos líderes são atrair seguidores para uni-los e reorganizar elementos da cultura organizacional

antiga com novos. Normas culturais podem ser alteradas em virtude de quem os líderes atraem para suas organizações, do foco de sua atenção e dos modelos de comportamento que adotam (Bass & Avolio, 1993; Trice & Beyer, 1991). Durante as mudanças organizacionais, aponta-se que os líderes devem estar atentos ao conservadorismo refletido nos elementos da cultura organizacional, que pode dificultar a realização de mudanças nas organizações. Pode ser preciso modificar aspectos fundamentais da cultura para que haja alinhamento às novas direções desejadas pela liderança (Bass & Avolio, 1993).

No que tange à influência da cultura organizacional sobre os líderes, considera-se que os líderes, em seus pensamentos, sentimentos e ações, também são moldados pela cultura. Desse modo, a habilidade para entender e trabalhar em uma cultura seria necessária para uma liderança eficaz (Barreto et al., 2013; Bass & Avolio, 1993; House et al., 2002; Ogbonna & Harris, 2000; Schein, 1992).

Sobre a associação entre estilos de liderança e perfis de cultura organizacional, acredita-se que comportamentos distintos estão ligados a diferenças nas organizações – variáveis organizacionais como tamanho, ambiente organizacional, tipo de estratégia, tecnologia e formatos de negócios impõem aos líderes diferentes demandas e, conseqüentemente, estimulam ou exigem deles comportamentos distintos (Cameron & Quinn, 2006; House et al., 2004; Masood et al., 2006). Os trabalhos empíricos relacionados a liderança sintonizada com a cultura organizacional têm investigado, por exemplo, a correlação entre estilos de liderança e elementos da cultura organizacional e a ligação do conjunto liderança e cultura organizacional com gênero, implementação de sistemas, inovação, satisfação no trabalho, comprometimento e desempenho (e.g., Ogbonna & Harris, 2000; Sarros, Cooper, & Santora, 2008; Tsui et al., 2006).

Apesar de o campo de estudos sobre a liderança sintonizada com a cultura ter alcançado considerável desenvolvimento (Quadro 2), ainda existem diversas questões em aberto. Do ponto de vista da relação entre liderança e cultura organizacional, por exemplo, as ações de liderança que possibilitam as mudanças culturais ainda são mencionadas de forma superficial na literatura. Estudos em profundidade que busquem expandir perspectivas

teóricas sobre liderança e mudança organizacional, bem como sobre liderança e resistência a mudança, podem agregar novos conhecimentos dentro deste segmento.

Quadro 2: Pesquisa no Tema Liderança Sintonizada com a Cultura Organizacional

Líderes → Cultura organizacional	Líderes criam, mantêm ou mudam a cultura
Cultura organizacional → Líderes	A cultura molda pensamentos, sentimentos e ações dos líderes
Estilos de liderança ↔ Perfis de cultura organizacional	Comportamentos distintos estão ligados a diferenças nas organizações

Fonte: Elaboração própria

1.2. Liderança como Ação Cultural

A liderança como ação cultural, outro tema tradicional nos estudos envolvendo liderança e cultura, se expressa no trabalho cultural do líder, ou seja, na sua atividade simbólica e de criação de sentido. Os estudos sobre este tema discutem, principalmente, o papel da liderança do ponto de vista cultural e como os líderes trabalham os aspectos culturais na relação aos seguidores.

Em relação ao papel da liderança do ponto de vista cultural, concebe-se a liderança como ação simbólica que representa influência nos objetivos e estratégias, no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar os objetivos, na manutenção e identificação do grupo, e na cultura de uma organização. Considera-se como característica essencial de qualquer cultura, que é definidora das propriedades que caracterizam o modo de vida, não o fato de poder conformar-se a pressões materiais, mas o fato de fazê-lo segundo um esquema simbólico definido pelos líderes (Pfeffer, 1981; Sahlins, 1979; Yukl, 1989). Arelada aos teóricos institucionalistas e aos estudiosos do simbolismo organizacional, a liderança é vista como a atividade central dos atores organizacionais, que desenvolvem, modelam e negociam os conteúdos dos esquemas interpretativos que definem as situações cotidianas de trabalho. Coloca-se que essa atividade processual envolve um tipo de ação social integradora em que a criação de certa ilusão do controle depende da performance simbólica do líder (Alvesson, 1992, 1995; Biggart & Hamilton, 1987; Czarniawska, Joerges, & Wolff, 1991; Pfeffer, 1981; Selznick, 1957; Smircich & Morgan, 1982; Trice & Beyer, 1991).

Nesta linha de estudos, a liderança afasta-se das coerções próprias dos sistemas formalizados e acentua seus papéis de comunicação, influência, interação e reciprocidade. O foco no simbólico permite que se entenda a natureza fundamental da liderança como um processo social. As abordagens que favorecem o entendimento das organizações como coletividades, em permanente troca com o meio ambiente, dão suporte à compreensão da liderança como uma mediação, pois corroboram a associação da liderança a um fenômeno grupal e a um processo de influência. Também relacionada ao potencial inerente a cada ser humano de perseguir objetivos que façam sentido, a liderança articula-se, intrinsecamente, a processos de identificação e de construção de identidades (Bergamini, 1994; Bryman, 1997; Smircich & Morgan, 1997).

A liderança é entendida como a capacidade de criar um campo de sentido integrado ao propósito comum de capacitar as pessoas a encontrar seu próprio papel e focar sua intenção pessoal, capacidade e vocação. Dentro desse campo, os padrões de possibilidades, geralmente referidos como visões, iluminam oportunidades e orientam ações. O sentido da experiência cotidiana não se limita apenas à reprodução da ordem social instituída: os sistemas simbólicos são, efetivamente, construtos sociais. Assim, comportam a dimensão dinâmica de intervir na ordenação do mundo, alterando significados. Valores compartilhados dizem a cada indivíduo como agir, mesmo quando não há comunicação aberta, supervisão ou controle. Com a liderança, o significado compartilhado facilitará a harmonização e sintonização das ações de todos (Ferraz & Fischer, 2001; Varney, 2009).

Como os líderes trabalham os aspectos culturais na relação com os seguidores? Sobre isso, observa-se que, seja em organizações formais ou informais, os líderes são as pessoas capazes de configurar a experiência de modo a oferecer as bases viáveis da ação. Por isso, líderes são vistos como influenciadores/administradores de sentido, direcionando para os seguidores um sentido do que é importante e, com isso, definindo a realidade organizacional (Ferraz & Fischer, 2001; Smircich & Morgan, 1982).

Com a ideia de líder como gestor do significado, sua ação é caracterizada como simbólica, o que acentua ainda mais seus aspectos estratégicos de comunicação. Os líderes simbólicos são tidos como capazes de legitimar a cultura organizacional, por meio de rituais

significativos voltados para a coesão dos valores dominantes (Bryman, 1997; Motta, Vasconcelos, & Wood Jr., 1995). Sugere-se que a eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para os seguidores, dando a eles o senso de compreensão e importância a respeito do que estão fazendo (Smith & Peterson, 1989).

Os trabalhos empíricos relacionados a liderança como ação cultural têm investigado, por exemplo, o discurso dos líderes e seus efeitos nas organizações e na sociedade e a contribuição dos aspectos culturais da liderança para a integração social e a efetividade dos líderes (e.g., Alvesson, 1992; Ferraz & Fischer, 2001; Smircich & Morgan, 1982). Nesse campo da liderança como ação cultural, esquematizado no Quadro 3, há consideráveis oportunidades para pesquisa. Na interface entre cultura e identidade, ambientes voláteis, extremos, com alta incerteza e turbulência, como os contextos de crise, oferecem uma oportunidade única para explorar os mecanismos através dos quais os líderes conferem sentido aos acontecimentos e levam seus seguidores a ressignificá-los.

Quadro 3: Pesquisa no Tema Liderança como Ação Cultural

Papel da liderança do ponto de vista cultural	Liderança como ação simbólica que representa influência nos objetivos e estratégias, no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar os objetivos, na manutenção e identificação do grupo, e na cultura de uma organização
Como os líderes trabalham os aspectos culturais na relação com os seguidores	Líderes como administradores do sentido/gestores do significado

Fonte: Elaboração própria

1.3. Comparação entre Líderes de Diferentes Culturas Nacionais

Os estudos tradicionais envolvendo liderança e cultura incluem a comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais, levando em conta suas características e comportamentos. Tais estudos consideram a atuação de líderes em seus países e, a partir daí, um líder atuando em um país que não seja o seu de origem (em referência ao nascimento em um país-nação) passa a ter referências sobre os líderes locais.

O trabalho do projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) (House et al., 2004), que tem inspiração em estudos de Hofstede (2001), é a principal referência no tema. É importante citar que, nestes estudos, Hofstede (2001) não trata

de liderança. Tais estudos, que tiveram início na década de 1960, incluíram a coleta de dados sobre atributos culturais de funcionários da IBM em mais de 70 países. Sua contribuição central reside no desenvolvimento de um conjunto de cinco dimensões que podem ser avaliadas por meio de questionários para obter valores médios para um determinado grupo de pessoas, representando uma medida de seus atributos culturais nacionais. As dimensões identificadas foram: distância do poder, evitação de incerteza, coletivismo, masculinidade e orientação de longo prazo. Com a comparação das medidas de diferentes grupos, pode-se desenvolver uma compreensão a respeito das diferenças culturais entre esses grupos.

Os estudos do projeto GLOBE (House et al., 2004), desenvolvidos para replicar e expandir a pesquisa de Hofstede (2001), com direcionamento para a liderança, tiveram início na década de 1990 e envolveram a aplicação de questionários para líderes em mais de 60 países, abrangendo mais de 900 organizações distribuídas em três ramos de atuação. Com a pesquisa, foi obtido um conjunto de nove dimensões culturais, trazendo resultados não apenas em relação à situação atual de cada sociedade investigada (como é), mas também em relação aos seus valores (como deveria ser). As dimensões identificadas foram: distância do poder, evitação da incerteza, coletivismo institucional, coletivismo no grupo, igualdade de gênero, assertividade, orientação para o futuro, orientação para o desempenho e orientação para as pessoas. As medidas de dimensão para diferentes sociedades permitem uma análise das diferenças culturais que existem entre os líderes desses grupos (House et al., 2004).

Os estudos realizados pelo projeto GLOBE apontam que o sucesso do trabalho de um líder em um país que não seja o seu de origem depende da compreensão das diferenças culturais, incluindo as variações nas atitudes, e da utilização de diferentes estilos de liderança. Com a comparação das dimensões identificadas nos estudos de Hofstede (2001) e do projeto GLOBE (House et al., 2004), nota-se que ambos incluem distância do poder e evitação da incerteza. Já a dimensão de masculinidade de Hofstede está associada às dimensões de igualdade de gênero e assertividade do projeto GLOBE. De maneira similar, a dimensão de coletivismo de Hofstede está associada às dimensões de coletivismo institucional e coletivismo no grupo do projeto GLOBE. A dimensão de orientação de longo prazo de Hofstede, por sua vez, é semelhante à dimensão de orientação para o futuro do projeto GLOBE. No entanto, duas dimensões trazidas pelo projeto GLOBE não estão relacionadas às

dimensões observadas por Hofstede: orientação para o desempenho e orientação para as pessoas. Por fim, observa-se que, por trazer dois escores para cada dimensão, os estudos do projeto GLOBE apresentam 18 escores para cada cultura nacional, enquanto que nos estudos de Hofstede foram apresentadas 5 dimensões. O projeto GLOBE, por meio da comparação dos escores obtidos para as culturas nacionais analisadas, também identificou 6 categorias globais de comportamentos de liderança: liderança carismática (ou baseada em valores); liderança orientada para a equipe; liderança participativa; liderança orientada para as pessoas; liderança autônoma; e liderança autoprotetora (Munley, 2011).

Outras relevantes referências no tema são os trabalhos de Smith, Peterson e Schwartz (2002) e Leong e Fischer (2011). O primeiro tem inspiração nos já citados estudos de Hofstede (2001) e nos estudos de Trompenaars (1993) e Schwartz (1999), e o último tem inspiração nos estudos de Schwartz (1999). Assim como os estudos de Hofstede (2001), os de Trompenaars (1993) e Schwartz (1999) não tratam de liderança, mas também são utilizados em estudos organizacionais. A partir da aplicação de questionários junto a mais de 11.000 trabalhadores em 46 países, Trompenaars (1993) identificou sete dimensões relativas às culturas nacionais: atitudes em relação ao tempo, atitudes em relação ao ambiente, universalismo versus particularismo, individualismo versus coletivismo, neutro versus emocional, específico versus difuso, e conquista versus atribuição. Por sua vez, Schwartz (1999), com base na aplicação de questionários junto a mais de 35.000 indivíduos em 49 países, identificou, em relação às culturas nacionais, sete tipos de valores, distribuídos em três dimensões bipolares: conservadorismo versus autonomia (intelectual ou afetiva), hierarquia versus igualitarismo, e domínio versus harmonia.

O trabalho de Smith, Peterson e Schwartz (2002) envolveu cerca de 7.000 líderes em 47 países, e teve o objetivo de examinar como as dimensões culturais identificadas por Hofstede (2001), Trompenaars (1993) e Schwartz (1999) se relacionam com as fontes de orientação (como regras formais, conselhos de supervisor, colegas de trabalho, especialistas, regras não escritas e crenças) que os líderes utilizam para lidar com variados eventos de trabalho. Eles observaram que os valores culturais de distância do poder (Hofstede, 2001) e domínio versus harmonia (Schwartz, 1999) podem prever a confiança nos líderes. Já o trabalho de Leong e Fischer (2011), que contou com mais de 20.000 participantes em 18

países e uma abordagem meta-analítica, apontou correlações positivas entre as dimensões hierarquia versus igualitarismo e domínio versus harmonia de Schwartz (1999) e a liderança transformacional.

Os trabalhos empíricos abordando a comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais têm investigado, por exemplo, as características de líderes de diversas origens em variados ramos de atuação em diferentes países, atributos universais de liderança, a influência de fatores diversos, como gênero, nas dimensões culturais e de liderança identificadas pelo projeto GLOBE e o papel moderador da cultura nas relações entre liderança e outras variáveis (e.g., Cavazotte, Hartman, & Bahiense, 2014; Chao & Tian, 2011; Javidan et al., 2006).

Dentro deste campo, esquematizado no Quadro 4, há ainda grande carência de estudos comparativos sobre comportamentos de liderança em diferentes nações. Embora complexas em execução, pesquisas envolvendo a investigação de perspectivas teóricas sobre liderança *vis-à-vis* diferenças culturais podem trazer novos insights sobre a questão. Vale ressaltar, porém, que os tratamentos da cultura nacional nas pesquisas sobre liderança são marcadamente influenciados por uma perspectiva anglo-saxã. Talvez mais importante do que explorar aspectos universais da cultura em suas implicações sobre a liderança, estudos focados em características culturais específicas e idiossincráticas a nações e grupos sociais possam expandir horizontes nesse segmento, sendo o contexto cultural brasileiro particularmente interessante e ainda pouco explorado.

Quadro 4: Pesquisa no Tema Comparação entre Líderes de Diferentes Culturas Nacionais

Atuação de líderes em seus países	Características e comportamentos
Referências sobre os líderes de variados locais	O sucesso do trabalho de um líder em um país que não seja o seu depende da compreensão das diferenças culturais, incluindo as variações nas atitudes, e da utilização de diferentes estilos de liderança

Fonte: Elaboração própria

Estudos comparativos sobre liderança e cultura usando métodos quantitativos envolvem consideráveis desafios, como garantir que os construtos investigados tenham o mesmo significado entre os diferentes grupos envolvidos, bem como lidar com as barreiras de linguagem que possam existir. Além disso, a investigação de fatores culturais específicos e suas variações oferece vantagens ao simples uso da nacionalidade como fator de análise. Em países geograficamente diversos, como o Brasil, o cuidado no recrutamento de participantes

deve considerar as diferenças intraculturais. Atenção a fatores associados aos níveis de análise nos desenvolvimentos teóricos e análises empíricas nestes estudos também é essencial, para evitar o risco de se assumir que relações existentes em um nível, como o do grupo, sejam inadvertidamente atribuídas a outros, como o individual.

2. Liderança e Cultura: Renovação da Pesquisa

No movimento de renovação da pesquisa sobre liderança e cultura, tendo em vista que é preciso compreender as implicações da crescente diversidade nas relações de liderança (Chrobot-Mason, Ruderman, & Nishii, 2014), nota-se um novo tema em evidência: liderança frente à diversidade cultural. Este tema é abordado a seguir, com exposição dos tópicos discutidos nos trabalhos teóricos e empíricos, tendo como base autores influentes na área, e indicação de tópicos a serem explorados. Na sequência, tendo como base a necessidade de investigação aprofundada dos processos em liderança, buscando-se novos entendimentos sobre como atividades de liderança emergem na interação social e como noções institucionalizadas de liderança são trazidas e reconstruídas nessas mesmas atividades (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010), trata-se de uma epistemologia distinta: liderança como prática cultural.

2.1. Liderança frente à Diversidade Cultural

A liderança frente à diversidade cultural constitui-se em um novo foco na pesquisa envolvendo liderança e cultura. Este campo de pesquisa tem como questão central como líderes atuam em organizações que ensejam crescente diversidade cultural, nas quais há a necessidade de compreender diferenças culturais, lidar com pessoas diferentes e com as oportunidades e os desafios causados pela multiculturalidade. Os estudos no tema discutem, principalmente, fatores que demandam atenção das organizações e a interação entre líderes e seguidores. Considera-se, aqui, a liderança junto a grupos cujos integrantes apresentam as mais distintas variações culturais, que podem ser nacionais, regionais, relacionadas a gênero, idade, cor, religião, etc. Assim, o tema difere dos estudos tradicionais e representa uma renovação na pesquisa, sendo relevante por incorporar uma dinâmica de relacionamentos atual e importante para os resultados obtidos nas organizações. Nesse sentido, o campo

emerge dos estudos originais respaldados na noção de cultura social (e.g., House et al., 2004) e multiculturalidade em equipes (e.g., Lisak & Erez, 2015; Stahl et al., 2010;) como fonte de diversidade, impondo desafios à liderança tanto no que diz respeito às relações em díades (o líder e cada um dos membros de sua equipe) como na gestão das dinâmicas interpessoais em equipes de trabalho (o líder e os processos interpessoais em sua equipe).

Considerando as relações humanas, nota-se que a convivência entre pessoas de diferentes culturas pode favorecer o desenvolvimento crescente de uma maior sensibilidade, tolerância e respeito pela vida de pessoas, grupos e sociedades de origens distintas, inclusive no universo organizacional, e o seu estudo – sem negar o potencial de conflitos entre as partes – favorece o respeito mútuo, a redução dos estereótipos, das incompreensões e das dificuldades na interação, bem como eleva a qualidade das decisões tomadas nas organizações (Freitas, 2008). À medida que se observa um estreitamento do mundo, por meio das facilidades de comunicações e transportes, verifica-se que as interações culturais são uma característica cada vez mais marcante da vida contemporânea, e que elas tendem a se acentuar em um mundo que se integra, dissolve fronteiras, acelera processos de difusão de informações e valores culturais e apresenta grande diversidade (Freitas & Dantas, 2011).

Em relação aos fatores que demandam atenção das organizações, nota-se que, com o avanço da globalização nos anos recentes, as fronteiras culturais vêm se reduzindo e equipes formadas por integrantes de diferentes países representam uma realidade cada vez mais frequente no cotidiano. A diversidade cultural demanda adaptação de tais pessoas, em particular dos líderes (Davel & Ghadiri, 2013; Chevrier, 2013). À medida que as organizações são desafiadas a atuar globalmente, é fundamental selecionar e desenvolver líderes eficazes em saber lidar com a diversidade cultural. Competência técnica e experiência organizacional não são tidos como os principais critérios a serem adotados. O mais determinante é contar com características de liderança como competência de relacionamento e abertura a novas perspectivas. Considera-se que tais características afetam as relações de trabalho e, portanto, a eficácia da liderança diante da diversidade cultural. Assim, elas precisam ser consideradas pelas organizações em programas de seleção e desenvolvimento de liderança (Manning, 2003).

Aponta-se também que as organizações tentam replicar práticas de liderança de sucesso ao atuar em diferentes países. Destaca-se que tais práticas podem ser consideradas etnocêntricas, pois se adequam a suposições, comportamentos e valores do ambiente cultural original. Por isso, a menos que os pressupostos subjacentes sejam compartilhados, a transferência para um contexto diferente pode fracassar (Stephen, 2001).

No que diz respeito à interação entre líderes e seguidores, leva-se em consideração a diversidade relativa a aspectos individuais como gênero, idade, cor, religião, valores, personalidade e atitudes. A existência de maior diversidade cultural aumenta o potencial de conflitos com impacto negativo nas relações de liderança, mas traz ganhos em termos de criatividade (Stahl et al., 2010). Coloca-se que equipes com diversidade cultural abrangem variados contextos, necessidades de trabalho e composições. Portanto, operam de distintas formas e demandam abordagens apropriadas por parte dos líderes, que devem verificar o nível de integração necessário para suas equipes, identificar quais culturas se fazem presentes e são compartilhadas pelos integrantes, entender quais são os pontos de divergência, quais adaptações precisam ser feitas e como as pessoas se sentem em relação às concepções culturais no trabalho das equipes (Chevrier, 2013).

Destaca-se também que, diante da diversidade cultural, os líderes devem ter especial atenção com o diálogo intercultural e o respeito às diferenças, analisando as particularidades das equipes. No que tange à comunicação, observa-se que diferenças entre os idiomas existentes no mundo podem trazer vários problemas para a comunicação. Muitas palavras possuem mais de um significado, há vezes em que o significado de uma palavra muda de um lugar para outro e diferentes idiomas possuem variadas formas de estruturação. Aponta-se também o problema de muitas traduções não serem feitas apropriadamente. Sugere-se que conhecer expressões de tratamento para outras pessoas em outros idiomas ajuda a criar bons relacionamentos. Ainda sobre comunicação, considera-se que ela é facilitada quando formas de expressão e gestos referentes a outras culturas são conhecidos (Chanlat, 2013).

Os trabalhos empíricos abordando a liderança frente à diversidade cultural têm investigado, por exemplo, a eficácia de ações de líderes em variados grupos que apresentam heterogeneidade do ponto de vista cultural, a liderança em equipes multiculturais virtuais, a

importância da diversidade cultural nas equipes para a liderança e a igualdade de oportunidades nas equipes (Chrobot-Mason, Ruderman, & Nishii, 2014; Holt, Bjorklund, & Green, 2009; Lisak & Erez, 2015; Lopez, 2015; Stephen, 2001).

Neste campo, estudos têm se debruçado sobre características e ações de líderes e sua influência em equipes multiculturais. A liderança pragmática e focada em tarefas dentro de equipes multifuncionais parece minimizar conflitos em função da diversidade, como diferenças em ética de trabalho (Klein et al., 2011). Diferenças individuais em personalidade e experiências multiculturais dos líderes também parecem estar relacionadas com suas competências multiculturais dinâmicas, como tolerância à ambiguidade, flexibilidade cultural e menor etnocentrismo, todos esses antecedentes da efetividade de líderes globais (Caligiuri & Tarique, 2012). Estudos sugerem que indivíduos com maior inteligência cultural, identidade global e abertura à diversidade cultural tendem a emergir como lideranças reconhecidas em grupos multiculturais (Lisak & Erez, 2015).

A liderança frente à diversidade cultural é um tema abrangente e precisa ser melhor compreendido nos variados contextos em que se faz presente (Chrobot-Mason, Ruderman, & Nishii, 2014). Entretanto, sugere-se separar a noção de diversidade cultural da mera nacionalidade. Assumindo que dentro de uma mesma nação uma miríade de fontes de diversidade pode existir, estudos futuros podem tirar vantagem de definições de cultura como estruturas de conhecimento delimitadoras (*knowledge framing structures*) (Gelfand et al., 2017), e explorar ações de liderança que possam alterar essas estruturas, com foco na experiência comunicativa (Liu, Chua, & Stahl, 2010). Nesse sentido, indica-se explorar tópicos como a liderança frente à diversidade cultural em diferentes tipos de organizações – públicas, não governamentais, privadas com fins lucrativos, etc. – e em variadas estruturas organizacionais – funcionais, voltadas para projetos e matriciais.

Outros pontos a serem investigados são: o modo como os líderes organizacionais aprendem com os conflitos e crises ligados a diversidade, a identificação de uma mentalidade de liderança de diversidade, a exploração de estratégias inovadoras e criativas para o desenvolvimento de líderes com tal mentalidade e que se envolvam em comportamentos relacionais de liderança, a influência da percepção sobre a liderança frente à diversidade

cultural no clima organizacional e como transformar culturas organizacionais de modo a torná-las verdadeiramente inclusivas. Também é preciso examinar como a educação nas escolas e ações na sociedade podem favorecer o respeito à diversidade nas relações de liderança e a existência de líderes que promovam a colaboração entre pessoas com as mais variadas referências culturais (Chrobot-Mason, Ruderman & Nishii, 2014).

2.2. Liderança como Prática Cultural

A mobilização da abordagem da prática, referência para pesquisas qualitativas e realidade já observada em outras áreas da Administração, como aprendizagem organizacional e estratégia (Bispo, 2013a; Jarzabkowski, 2005), representa uma possibilidade promissora para os estudos relacionados a liderança e cultura. Reunindo elementos materiais, mentais, sociais e culturais, os estudos baseados em prática representam, epistemologicamente, uma nova forma para pensar a pesquisa (Nicolini, Gherardi, & Yanow, 2003). Um ponto comum entre as abordagens baseadas na prática nos estudos organizacionais é o desejo de trazer um novo olhar sobre os fenômenos organizacionais por meio da aproximação em relação ao real trabalho nas organizações. Nesse sentido, não se deve simplesmente explorar o que as pessoas fazem individualmente nas organizações, mas também tentar responder por que e como as ações coletivas são performadas, quais poderes institucionalizados essas ações (práticas) revelam e como elas são modificadas e suas normas implícitas são questionadas e refletidas no contexto dos seus praticantes (Geiger, 2009). O cotidiano das organizações é composto pela negociação entre pessoas e grupos, o que envolve o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Esses elementos participam e contribuem para o mundo social culturalmente estruturado e constantemente reconstituído pelas atividades dos atores que o compõem (Gherardi, 2006). Nesse sentido, as práticas sociais assumem relevante papel na organização social e nas suas formas de perpetuação e mudança (Bispo, 2013b).

Não há um consenso em relação à definição de prática. Contudo, o que há de comum entre as definições apresentadas é que a prática é resultado de um conjunto de atividades articuladas e que demandam uma interação entre humanos e elementos materiais para se constituírem enquanto prática (Gherardi, 2006; Hui, Schatzki, & Shove, 2017; Schatzki, 2001; Reckwitz, 2002). Apesar da diversidade de filiações epistemológicas, um ponto

convergente entre os teóricos da prática é a ideia de que os fenômenos sociais são manifestações do campo da prática. Assim, podem ser compreendidos e analisados a partir dela (Knorr Cetina, 2001; Nicolini, 2013; Schatzki, 2001).

Assim como a liderança, a abordagem da prática é, por natureza, cultural e intercultural, pois leva em consideração a explicação e o entendimento de ações – nas quais identidades culturais estão presentes – por meio da reconstrução de estruturas simbólicas de conhecimento que habilitam e limitam os agentes em relação à interpretação do mundo e ao comportamento. A ordem social, então, não aparece como produto do cumprimento de expectativas normativas mútuas, mas inserida em estruturas coletivas, em um conhecimento compartilhado que permite um modo social de atribuir significado ao mundo, inclusive apontando quais normas são consideradas legítimas. Explora-se, na abordagem da prática, a inserção das atividades de compreensão e conhecimento em um conjunto de ações. Tem-se, assim, a análise – que leva em conta os discursos – da interconexão entre as rotinas de compreensão e conhecimento, as rotinas corporais de comportamento e o uso de objetos (Reckwitz, 2002).

As práticas – ou como as coisas são feitas – estão ligadas aos processos culturais (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015). Em termos gerais, as práticas se referem a atividades rotineiras que são em grande parte inconscientes e automáticas (Swidler, 2001). A cultura representa não apenas uma característica das organizações, mas também algo que as pessoas fazem (Whittington, 2006). Práticas e cultura são teoricamente relacionadas, mas empiricamente distintas, o que permite o estudo de como ações e significados se configuram e se interpelam ao longo do tempo. Embora muitos trabalhos recentes sobre cultura tenham direcionamento a processos cognitivos conscientes ou a decisões estratégicas no uso da cultura, um foco nas práticas pode ajudar a explicar melhor como e por que a cultura influencia uma variedade de processos organizacionais, muitas vezes sem planejamento intencional ou mesmo o reconhecimento consciente por parte dos atores envolvidos (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015).

Nas pesquisas sobre liderança e cultura, o foco está no “o que” e no “por que”, e não no “como”. Há uma clara necessidade de compreensão mais profunda em relação às práticas

existentes (Chia, 2004). A liderança está relacionada a mecanismos de interação social que possibilitam o desenvolvimento de soluções de problemas cotidianos localizados no âmbito das sociedades em geral, e o estudo das práticas a ela associadas, levando em conta o contexto social, histórico e estrutural, permitiria o entendimento do conhecimento tácito e oculto existente na performatividade coletiva da liderança. A perspectiva da prática habilita os pesquisadores para pesquisarem, empiricamente, como os elementos contextuais moldam o conhecimento e como a competência coletiva (conhecimento em ação) é construída em torno de uma lógica contingente de prática (Corradi, Gherardi, & Verzelloni, 2010).

Levando em conta que a liderança está associada às culturas que integram o contexto considerado, ela pode ser caracterizada e estudada como uma prática cultural, perspectiva aqui sugerida. Assim, analisar a liderança como prática cultural significa buscar a compreensão da liderança em certo contexto a partir das práticas observadas, tendo a própria liderança como nível de análise, levando em consideração que tais práticas estão ligadas à presente cultura ou interação entre culturas.

3. Discussão

Ao levantar as diferentes vertentes de pesquisa sobre a relação entre liderança e cultura, este artigo proporciona uma visão de conjunto sobre o campo. Por conseguinte, oferece novas possibilidades para que os pesquisadores possam pensar e renovar a pesquisa sobre liderança e cultura. A análise dos estudos envolvendo liderança e cultura aponta uma tradição de estudo incluindo os seguintes temas: liderança sintonizada com a cultura organizacional; liderança como ação cultural; e comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais. Em tais temas, do ponto de vista da liderança, nota-se que o foco recai sobre as características e os estilos dos líderes, ou seja, tem-se o fenômeno estudado a partir de um olhar individualizado em relação à figura do líder. Quanto à cultura, observa-se que os estudos tradicionais, no geral, estão centrados em uma cultura específica, que pode ser de uma organização ou de uma região. Entretanto, no caso da comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais, abrange-se o trabalho de um líder em um país diferente do seu, o que introduz o estudo da interação entre culturas – nacionais, no caso – na área de liderança.

A proposta de renovação da pesquisa sobre liderança e cultura – discussão que representa outro foco deste artigo – emerge de uma constatação. Nota-se que, nos últimos anos, com uma integração cada vez mais intensa entre pessoas de diferentes localidades e uma atenção maior às mais distintas variações culturais, a liderança frente à diversidade cultural passou a ser um tema em evidência. Nestes estudos, a interação entre culturas – dos mais variados tipos – passa a ser a regra. Entretanto, assim como nos estudos tradicionais relacionando liderança e cultura, o foco, no que tange à liderança, continua nos líderes.

Diante da necessidade de melhor compreender o tema nos variados contextos em que se faz presente, indica-se explorar tópicos como a liderança frente à diversidade cultural em diferentes tipos de organizações e em variadas estruturas organizacionais, o aprendizado dos líderes com os conflitos e crises envolvendo diversidade cultural, o desenvolvimento de uma mentalidade de liderança de diversidade, a ligação entre a percepção sobre a liderança frente à diversidade cultural e o clima organizacional, como tornar o respeito à diversidade uma marca da cultura organizacional e o papel a ser desempenhado pelas escolas e pela sociedade para que haja compreensão entre pessoas com diferentes referências culturais nas relações de liderança e a existência de líderes que promovam colaboração entre tais pessoas.

A pesquisa sobre liderança e cultura deve atentar-se para a epistemologia da prática e encorajar a implementação das recomendações feitas a partir dos resultados obtidos, pois a área tem relevante impacto no mundo prático (Brodbeck & Eisenbeiss, 2014). Nesse sentido, sugere-se, neste artigo, o estudo da liderança como prática cultural, perspectiva associada à corrente dos estudos baseados em prática. Atualmente, os estudos baseados em prática vêm ganhando especial atenção nos estudos organizacionais, e têm impulsionado relevantes avanços nas áreas em que vêm sendo adotados, como aprendizagem organizacional e estratégia (Bispo, 2013a; Jarzabkowski, 2005). Direcionados para a análise e a explicação de situações, tendo como base as práticas observadas, com detalhamento das atividades existentes, tais estudos trazem um olhar diferenciado em relação ao contexto analisado.

A abordagem da prática proporcionaria um olhar diferente daquele centrado em competências individuais dos líderes, de modo a viabilizar uma compreensão ampliada sobre o fenômeno da liderança. Trata-se de um olhar que permitiria uma compreensão da dinâmica

interna dos processos da liderança enquanto uma prática coletiva, levando em conta a ação de todas as pessoas envolvidas na atuação da liderança. Enquanto a abordagem centrada em competências dos líderes está enraizada no individualismo, no cognitivismo e na mensuração, ignorando o contexto no qual a liderança acontece, a abordagem da prática é explicitamente construtivista, relacional, coletiva e se baseia no discurso, na retórica e na narrativa. Portanto, entender a liderança como prática é assumi-la como situada e definida socialmente (Carroll, Levy, & Richmond, 2008).

O foco nas competências individuais dos líderes, perspectiva tradicional na pesquisa em liderança, representa uma restrição em relação às possibilidades para pensar e desenvolver a liderança enquanto um fenômeno coletivo e complexo. A noção de prática, por sua vez, está alinhada com a busca pelo entendimento do *modus operandi* da liderança, permitindo o direcionamento dos estudos para questões como onde o trabalho da liderança é realizado, quem e quais elementos não humanos estão envolvidos em tal trabalho e como ele é organizado, comunicado e absorvido. Com a abordagem da prática, pode-se buscar versões mais robustas para a explicação da liderança, provenientes de uma interação mais próxima com os praticantes e de um maior entendimento sobre a importância do uso da linguagem para a constituição de ações e a construção da ordem organizacional ou social (Carroll, Levy, & Richmond, 2008).

Como a visão da liderança como prática abrange o que é interiorizado, espontâneo e improvisado, aspectos como o não dito, o não articulado e o inconsciente ganham importância na compreensão da liderança como um fenômeno coletivo (Chia & MacKay, 2007). Com efeito, a abordagem da prática oferece para a liderança, dessa forma, diferentes e variadas referências para análise. Em tal abordagem, deve-se levar em consideração o papel da presente cultura ou interação entre culturas, tendo como base que a liderança está associada a um conjunto cultural que abrange crenças individuais e coletivas.

Em suma, a perspectiva da liderança como prática cultural pode representar um novo e interessante formato para os estudos envolvendo liderança e cultura, tendo condições de proporcionar um amplo entendimento sobre como, na prática da liderança, são promovidas a organização e a coordenação de atividades em um coletivo no qual uma ou mais culturas estão

presentes, assunto de interesse das mais variadas organizações/grupos. Para o estudo da liderança como prática cultural, é importante que seja desenvolvida uma proposta teórica que envolva um referencial que dê suporte ao trabalho de campo e à análise e interpretação do material empírico.

Conclusão

Este artigo, voltado para o estudo em conjunto de liderança e cultura, tratou da tradição e da renovação da pesquisa, trazendo contribuições ao identificar os temas que integram a tradição de pesquisa, o que está em evidência e apontando possibilidades para trabalhos futuros. Tópicos a serem explorados foram indicados e uma nova perspectiva foi sugerida: o estudo da liderança como prática cultural.

A análise realizada permite concluir que a interação entre culturas está cada vez mais presente nas pesquisas, o que reflete a realidade atual. Por outro lado, do ponto de vista da liderança, a figura individual do líder era e continua sendo o foco nas pesquisas. Assim, a perspectiva da liderança como prática cultural pode propiciar uma compreensão mais ampla sobre o fenômeno, por levar em conta uma gama mais ampla de agentes, de fatores, de entendimentos, de processos e de compartilhamentos culturais.

Referências

- Alvesson, M. (1992). Leadership as social integrative action: a study of a computer consultancy company. *Organization Studies*, 13(2), 185-209.
- Alvesson, M. (1995). *Management of knowledge-intensive companies*. New York: Walter de Gruyter.
- Barreto, L., Kishore, A., Reis, G., Baptista, L., & Medeiros, C. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.

- Bergamini, C. (1994). *Liderança: A administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Biggart, N., & Hamilton, G. (1987). An institutional theory of leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 429-741.
- Bispo, M. (2013a). Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: Contribuições de Silvia Gherardi. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(6), 132-161.
- Bispo, M. (2013b). Estudos Baseados em Prática: Conceitos, História e Perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(1), 13-33.
- Block, L. (2003). The leadership-culture connection: an exploratory investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(6), 318-334.
- Brodbeck, F., & Eisenbeiss, S. (2014). Cross-cultural and global leadership. In D. Day, *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. (1997). Leadership in organizations. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612-622.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 4(4), 363-379.
- Cavazotte, F., Hartman, N., & Bahiense, E. (2014). Charismatic Leadership, Citizenship Behaviors, and Power Distance Orientation: Comparing Brazilian and U.S. Workers. *Cross-Cultural Research*, 48(1), 3-31.
- Chanlat, J. (2013). Intercultural analysis and the social sciences. In J. Chanlat, E. Davel, & J. Dupuis, *Cross-Cultural Management: Culture and management across the world*. New York: Routledge.
- Chao, C., & Tian, D. (2011). Culturally Universal or Culturally Specific: A Comparative Study of Anticipated Female Leadership Styles in Taiwan and the United States. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 64-79.
- Chevrier, S. (2013). Managing multicultural teams. In J. Chanlat, E. Davel, & J. Dupuis, *Cross-Cultural Management: Culture and management across the world*. New York: Routledge.
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1, 29-34.

- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, *60*(1), 217-242.
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M., & Nishii, L. (2014). Leadership in a diverse workplace. In D. Day, *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Corradi, G., Gherardi, S., & Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, *41*(3), 265-283.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Journal of Management*, *26*, 77-86.
- Czarniawska, B., Joerges, B., & Wolff, R. (1991). Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. *Organization Studies*, *12*(4), 529-546.
- Davel, E., & Ghadiri, D. (2013). Managing multiculturalism in the workplace. In J. Chanlat, E. Davel, & J. Dupuis, *Cross-Cultural Management: Culture and management across the world*. New York: Routledge.
- Ferraz, M., & Fischer, T. (2001). Liderança e mediação da identidade: A palavra dos líderes e a voz da mídia. *Revista Organizações & Sociedade*, *8*(22), 1-15.
- Freitas, M. (2008). O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. *Revista Organizações & Sociedade*, *15*(45), 79-89.
- Freitas, M., & Dantas, M. (2011). O estrangeiro e o novo grupo. *Revista de Administração de Empresas*, *51*(6), 601-608.
- Geiger, D. (2009). Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. *Management Learning*, *40*(2), 129-144.
- Gelfand, M., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 514-529.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *Academy of Management Annals*, *9*(1), 1-54.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.

- Holt, S., Bjorklund, R., & Green, V. (2009). Leadership and Culture: Examining the Relationship between Cultural Background and Leadership Perceptions. *The Journal of Global Business Issues*, 3(2), 149-164.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Hui, A., Schatzki, T., & Shove, E. (2017). *The Nexus of Practices: Connections, constellations, practitioners*. London: Routledge.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.
- Javidan, M., Dorfman, P., Luque, M., & House, R. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90.
- Klein, K., Knight, A., Ziegert, J., Lim, B., & Saltz, J. (2011). When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1), 25-36.
- Knorr Cetina, K. (2001). Objectual practice. In T. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge.
- Leong, L., & Fischer, R. (2011). Is Transformational Leadership Universal? A Meta-Analytical Investigation of Multifactor Leadership Questionnaire Means Across Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 164-174.
- Lisak, A., & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3-14.
- Lopez, A. (2015). Navigating cultural borders in diverse contexts: building capacity through culturally responsive leadership and critical praxis. *Multicultural Education Review*, 7(3), 171-184.
- Liu, L., Chua, C., & Stahl, G. (2010). Quality of communication experience: definition, measurement, and implications for intercultural negotiations. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 469-487.
- Manning, T. (2003). Leadership Across Cultures: Attachment Style Influences. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(3), 20-30.
- Masood, S., Dani, S., Burns, N., & Backhouse, C. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.

- Motta, F., Vasconcelos, I., & Wood Jr., T. (1995). O novo sentido da liderança: Controle social nas organizações. In T. Wood Jr., *Mudança organizacional: Aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- Munley, A. (2011). Culture Differences in Leadership. *The IUP Journal of Soft Skills*, 5(1), 16-30.
- Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work, and Organization: An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M. E. Sharpe.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Sahlins, M. (1979). *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Sarros, J., Cooper, B., & Santora, J. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Schatzki, T. (2001). Introduction: practice theory. In T. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. (1999). Cultural value differences: Some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper and Row.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1997). Liderança: A administração do sentido. In C. Bergamini & R. Coda, *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Smith, P., & Peterson, M. (1989). *Leadership, organizations and culture*. London: Sage.

- Smith, P., Peterson, M., & Schwartz, S. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 188-208.
- Stahl, G., Maznevski, M., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.
- Stephen, D. (2001). Taking the “cross” out of cross-cultural transfer of management practice. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 26-31.
- Swidler, A. (2001). What anchors cultural practices. In T. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge.
- Trice, H., & Beyer, J. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organizational Science*, 2(2), 149-169.
- Trompenaars, A. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books.
- Tsui, A., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K., & Wu, J. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.
- Varney, J. (2009). Leadership as meaning-making. *Human Resource Management International Digest*, 17(5), 3-5.
- Whittington, R. (2006). Learning more from failure: Practice and process. *Organization Studies*, 27(12), 1903-1906.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

CAPÍTULO 4 – LIDERANÇA COMO PRÁTICA CULTURAL (ARTIGO B)²

Resumo

Objetivo: Este artigo propõe o estudo da liderança como prática cultural, agregando a dimensão cultural às pesquisas sobre liderança como prática.

Originalidade/Lacuna/Relevância/Implicações: Enquanto os avanços dos estudos baseados em prática são consideráveis nos temas de aprendizagem organizacional e estratégia, as pesquisas sobre liderança como prática são escassas. Dentro do campo da liderança como prática, no qual nenhuma pesquisa integrou a dimensão cultural, este artigo formula e discute a liderança como prática cultural, por entender que a cultura é elemento fundamental na orientação de como as práticas organizacionais são construídas e na forma como os líderes tomam e alicerçam suas decisões, agem e interagem.

Principais aspectos metodológicos: O primeiro passo desta pesquisa é a revisão dos estudos sobre liderança como prática. O segundo consiste em aproximar esses estudos dos que tratam da liderança cultural e da cultura como prática. O terceiro passo se volta para a discussão das implicações da proposta da liderança como prática cultural.

Síntese dos principais resultados: A pesquisa instaura um novo caminho teórico-conceitual para desenvolver pesquisas sobre a liderança como prática cultural, a partir de um entendimento integrado das práticas existentes, levando em conta líderes, seguidores, contexto e cultura.

Principais considerações/conclusões: Os resultados da pesquisa permitem ampliar e aprimorar o estudo da liderança, considerando-a não somente como prática, mas como prática cultural. Implicações para pesquisas futuras são discutidas.

² Este artigo segue os padrões de referências exigidos pela revista para a qual foi submetido para avaliação e publicação.

Palavras-chave: liderança; prática; cultura; prática cultural; estudos baseados em prática.

Leadership as Cultural Practice

Abstract

Objective: This article proposes the study of leadership as cultural practice, adding the cultural dimension to research on leadership as practice.

Originality/Gaps/Relevance/Implications: While the advances of practice-based studies are considerable in organizational learning and strategy, research on leadership as practice is scarce. Within the field of leadership as practice, in which no research has integrated the cultural dimension, this article formulates and discusses leadership as cultural practice, because it understands that culture is a fundamental element in orienting how organizational practices are constructed and how leaders make and base their decisions, act and interact.

Main methodological aspects: The first step of this research is the review of the studies on leadership as practice. The second is to bring these studies closer to those dealing with cultural leadership and culture as practice. The third step is to discuss the implications of the proposal of leadership as cultural practice.

Synthesis of the main results: The research establishes a new theoretical-conceptual path to develop research on leadership as cultural practice, based on an integrated understanding of existing practices, taking into account leaders, followers, context and culture.

Main considerations/conclusions: The results of the research allow to enlarge and improve the study of leadership, considering it not only as practice, but as cultural practice. Implications for future research are discussed.

Keywords: leadership; practice; culture; cultural practice; practice-based studies.

Liderazgo como Práctica Cultural

Resumen

Objetivo: Este artículo propone el estudio del liderazgo como práctica cultural, agregando la dimensión cultural a las investigaciones sobre liderazgo como práctica.

Originalidad/Laguna/Relevancia/Implicaciones: Mientras los avances de los estudios basados en la práctica son considerables en los temas de aprendizaje organizacional y estrategia, las investigaciones sobre liderazgo como práctica son escasas. En el campo del liderazgo como práctica, en el cual ninguna investigación integró la dimensión cultural, este artículo formula y discute el liderazgo como práctica cultural, por entender que la cultura es elemento fundamental en la orientación de cómo se construyen las prácticas organizacionales y en la forma como los líderes toman y basan sus decisiones.

Principales aspectos metodológicos: El primer paso de esta investigación es la revisión de los estudios sobre el liderazgo como práctica. El segundo consiste en aproximar esos estudios de los que tratan del liderazgo cultural y de la cultura como práctica. El tercer paso se vuelve a la discusión de las implicaciones de la propuesta del liderazgo como práctica cultural.

Síntesis de los principales resultados: La investigación instaaura un nuevo camino teórico-conceptual para desarrollar investigaciones sobre el liderazgo como práctica cultural, a partir de un entendimiento integrado de las prácticas existentes, teniendo en cuenta líderes, seguidores, contexto y cultura.

Principales consideraciones/conclusiones: Los resultados de la investigación permiten ampliar y perfeccionar el estudio del liderazgo, considerando no sólo como práctica, sino como práctica cultural. Se discuten las implicaciones para futuras investigaciones.

Palabras clave: liderazgo; práctica; cultura; práctica cultural; estudios basados en la práctica.

Introdução

Epistemologicamente, a noção de prática representa uma forma diferenciada para pensar a pesquisa social e as diversas formas de organizações (Nicolini, Gherardi, & Yanow, 2003; Santos & Silveira, 2015; Schatzki, 2001, 2006). Enquanto os avanços dos estudos baseados em prática são consideráveis em relação aos temas de aprendizagem organizacional e estratégia, as pesquisas sobre liderança como prática são escassas e não integram a dimensão cultural, que é intrínseca ao fenômeno da liderança. Necessita-se, dessa forma, de uma compreensão mais precisa em relação às práticas existentes, ou seja, que avance para além da figura do líder “herói” e que considere a liderança como um fenômeno coletivo e cultural, para que a liderança saia de uma perspectiva individual e isolada para uma coletiva, que contemple de forma mais prática a dinâmica organizacional.

Cada uma a sua maneira, as teorias da prática têm em comum a tentativa de superar dicotomias como sujeito/objeto, mente/corpo e agência/estrutura, deslocando a ênfase para as práticas. Além disso, destacam-se como alguns de seus pressupostos (Bispo, 2015; Nicolini, 2013):

- (a) A prática como unidade de análise para entender os fenômenos organizacionais, porque é por meio das práticas que se pode acessar e compreender a ação, a agência e os agentes. As teorias da prática oferecem uma possibilidade para reinterpretar os fenômenos organizacionais;
- (b) As práticas são criação de sentido, formação de identidade e ordenamento das atividades produzidas. As teorias da prática lançam mão de uma perspectiva performática com o objetivo de oferecer um olhar sobre o mundo social que vai além de descrever o que as pessoas fazem, algo comum nas visões positivista e racionalista das ciências sociais;
- (c) A cognição e a criação de sentido são emergentes das práticas de uma organização. Uma visão baseada em prática é uma alternativa para as perspectivas cognitivistas, que buscam explicar o comportamento organizacional a partir da mente dos indivíduos;

(d) A criação de sentido não se limita a um processo mental intangível, uma forma de troca simbólica ou um processo abstrato coordenado com base em algum tipo de processo meramente comunicativo. A criação de sentido é concreta e identificada por meio de artefatos, discursos, corpos, hábitos e preocupações;

(e) As relações são compostas por conjuntos ou redes de práticas.

Nos estudos sobre aprendizagem organizacional, a abordagem da prática tem trazido novos elementos para discussão, como o papel das emoções na aprendizagem, a influência da política, do poder e da dominação na forma e no conteúdo da aprendizagem e a interdependência entre os processos de aprender e organizar (Bispo, 2013a; Flach & Antonello, 2011; Gherardi, Nicolini, & Odella, 1998). Nos estudos sobre estratégia, a abordagem da prática possibilitou, por exemplo, o reconhecimento de que o trabalho da estratégia é distribuído amplamente nas organizações, contando não apenas com o envolvimento de funcionários de níveis hierárquicos superiores, mas também com o de funcionários de níveis hierárquicos médios e inferiores na sua prática (Jarzabkowski, 2005; Samra-Fredericks, 2003; Silva & Gonçalves, 2016; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2003).

No campo da liderança, as pesquisas são dominadas por uma abordagem teórica com foco excessivo na figura do líder, desconsiderando o contexto no qual a liderança ocorre com os seus múltiplos atores humanos e não humanos. Tradicionalmente, são apresentadas pesquisas voltadas para traços de personalidade (Stogdill, 1948), interação envolvendo líderes e seguidores (Stogdill & Coons, 1957) e adaptação de estilo a situações (Fiedler, 1967; Parry & Bryman, 2006). Atualmente, presenciamos um debate sobre as perspectivas de liderança como uma atividade coletiva e plural, desviando o foco das atividades concentradas apenas no líder (Denis, Langlely, & Sergi, 2012; Parry & Bryman, 2006). De acordo com essas visões, as atividades de liderança envolvem mais de uma pessoa e algumas organizações constituem arranjos formais para o compartilhamento de responsabilidades e tarefas de liderança, que é considerada como preferencialmente colaborativa (Collinson & Collinson, 2009). Assim, a liderança é tida como um fenômeno compartilhado entre os membros de um coletivo, com interdependência, relacionado a interações sociais e que propicia aprendizado (Denis,

Langley, & Sergi, 2012; Fletcher & Käufer, 2003). Do ponto de vista epistemológico, a liderança é considerada, tradicionalmente, de forma positivista, com estudos direcionados a descobrir e documentar leis para o comportamento humano e a controlar e prever eventos. Neles, considera-se que a realidade é formada por padrões estáveis que podem ser descobertos por meio do objetivismo empírico (Neuman, 2003).

Recentemente, alguns estudos apontam para a liderança como prática (Carroll, Levy, & Richmond, 2008; Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010). Em tal perspectiva, a liderança é considerada como construção social que incide sobre os processos realizados em determinado âmbito. Com efeito, a liderança é constituída tanto por conversas coordenadas e aleatórias como por outros atos comunicativos que transmitem a consciência coletiva de uma comunidade (Raelin, 2011). Por exemplo, uma pessoa em uma situação coletiva que tenta estabelecer uma visão e uma direção para um grupo pode ser considerada como líder nesse cenário particular. No entanto, essa mesma pessoa, envolvida no mesmo comportamento, porém em uma situação distinta, com um coletivo diferente, pode ser considerada como alguém tentando, de forma ilegítima, coagir o coletivo em determinada direção ou em desacordo com o seu papel no coletivo. O foco não está nas pessoas como líderes ou seguidoras, mas sim nas ações em que as pessoas se envolvem e nos processos sociais por meio dos quais as pessoas atribuem significado a essas ações (Derue, 2011).

Dentro do campo da liderança como prática, no qual nenhuma pesquisa integrou a dimensão cultural, este artigo propõe o estudo da liderança como prática cultural, por entender que a cultura é elemento fundamental na orientação de como as práticas organizacionais são construídas e na forma como os líderes tomam e alicerçam suas decisões, agem e interagem. Para alcançar este objetivo, o artigo se estrutura em três passos. O primeiro passo é a revisão dos estudos sobre liderança como prática (primeira seção). O segundo consiste em aproximar esses estudos de liderança como prática dos estudos que tratam da liderança cultural e da cultura como prática (segunda seção). O terceiro passo se volta para a discussão das implicações da proposta da liderança como prática cultural (terceira seção).

1. Dos Estudos Baseados em Prática para a Liderança como Prática

Com o avanço dos estudos organizacionais, especialmente na compreensão da subjetividade e da intersubjetividade, assim como dos aspectos tácitos e estéticos, há a necessidade da busca por novas contribuições ontológicas, epistemológicas, teóricas e metodológicas para tornar possível ampliar e aprofundar o conhecimento e a compreensão acerca dos fenômenos ligados às organizações. Nesse contexto, surge o movimento dos estudos baseados em prática (Bispo, 2013b; Gherardi, 2006). A epistemologia da prática permite que pesquisadores trabalhem com os fenômenos de maneira situada, considerando que a temporalidade e a historicidade têm valor significativo para uma melhor compreensão dos mundos sociais (Reckwitz, 2002). Um ponto comum entre as abordagens baseadas na prática, nos estudos organizacionais, é o desejo de trazer um novo olhar sobre os fenômenos organizacionais por meio da aproximação em relação ao que há de efetivamente concreto no trabalho nas organizações (Gherardi, 2006). Nesse sentido, não se deve simplesmente explorar o que as pessoas fazem individualmente nas organizações, mas tentar responder por que e como as ações coletivas são performadas, quais poderes institucionalizados essas ações (práticas) revelam e como elas são modificadas e suas normas implícitas são questionadas e refletidas no contexto dos seus praticantes (Geiger, 2009).

Os estudos baseados em prática pressupõem que o social não está relacionado somente aos seres humanos, mas também aos artefatos simbólicos e culturais. A noção de prática é rica à medida que articula a noção de espaço-tempo do fazer dos atores, isto é, de práticas situadas, implicando incertezas, conflitos e incoerências como características intrínsecas a essas práticas, possibilitando consideráveis *insights* e contribuindo para a compreensão da dinâmica de uma organização, bem como para o fluxo de mudança em um sistema social (Antonello & Godoy, 2009). Como o saber está ligado ao que se faz/prática, Cook e Brown (1999) apontam que a epistemologia da prática é capaz de evidenciar as atividades coordenadas de indivíduos e grupos no fazer do seu trabalho, tendo como base tanto o contexto particular de seus indivíduos quanto o organizacional.

O cotidiano das organizações é composto pela negociação entre pessoas e grupos, o que envolve o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Esses elementos

participam e contribuem para o mundo social culturalmente estruturado e constantemente reconstituído pelas atividades dos atores que o compõem (Gherardi, 2006). Nesse sentido, as práticas sociais assumem relevante papel na organização social e nas suas formas de perpetuação e mudança (Bispo, 2013b).

Sobre a definição de prática, não há consenso. Contudo, o que há de comum entre as definições apresentadas é que a prática é resultado de um conjunto de atividades articuladas e que demandam uma interação entre humanos e elementos materiais para se constituírem enquanto prática (Gherardi, 2006; Hui, Schatzki, & Shove, 2017; Reckwitz, 2002; Schatzki, 2001). Na área de liderança, há necessidade de compreensão mais precisa em relação a como práticas de liderança são desempenhadas. As pesquisas sobre liderança costumam dedicar atenção às qualidades que os líderes devem ter (confiança, otimismo, carisma, etc.), aos comportamentos a serem demonstrados (inspirar, modelar papéis, etc.), às inteligências a serem desenvolvidas (cognitiva, emocional, espiritual, etc.), à orientação necessária (tarefas ou pessoas) e à natureza do seu trabalho (interpessoal, adaptativo, estratégico, etc.). Assim, há diversas tipologias e descrições que enfatizam determinados estilos ou efeitos (liderança transformacional, transacional, servidora, autêntica, etc.) e uma grande quantidade de habilidades e ferramentas que delineiam as expectativas do que precisa ser dominado. No entanto, o foco está no “o que” e no “por que”, e não no “como” (Chia, 2004).

Pesquisas recentes, entretanto, começaram a discutir a liderança como prática, a partir de considerações que evidenciam que a abordagem da prática tem condições de proporcionar um melhor entendimento sobre o fenômeno da liderança, trazendo o foco para o “como”. A liderança é produzida como processo relacional, emergindo de interações e comunicações entre atores em um contexto. Com efeito, a liderança é tanto resultado de processos sociais como um elemento contextual que influencia as interações. Nesse sentido, as conversas diárias e compartilhadas desempenham um papel importante na produção da liderança (Uhl-Bien, 2006; Vine et al., 2008; Wood, 2005).

Os processos do cotidiano em que membros de organizações constroem noções de direção, coorientação e espaço de ação são, em certo sentido, locais, mas também reproduzem normas organizacionais e sociais. Assim, em vez de conceituações tradicionais, pode-se

desenvolver a compreensão da liderança como um processo contínuo em que normas de desempenho atendem a determinadas especificidades, pessoas atuam em conjunto e percepções de estruturas emergentes e ambiguidades interagem constantemente. Na realidade, a liderança é uma atividade amplamente difundida que pode estar associada a líderes designados, formalmente ou não. Dessa forma, a liderança pode ser analisada por meio de práticas ligadas a pessoas que interagem. Em consequência, a liderança é o próprio nível de análise. O foco empírico é direcionado às práticas de liderança, e não apenas aos líderes (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010).

A abordagem da prática proporciona um olhar diferente daquele centrado em competências individuais dos líderes, de modo a viabilizar uma compreensão ampliada sobre o fenômeno da liderança. Trata-se de um olhar que permite uma compreensão da dinâmica interna dos processos da liderança enquanto uma prática coletiva, levando em conta a ação de todas as pessoas envolvidas na atuação da liderança. Enquanto a abordagem centrada em competências dos líderes está enraizada no individualismo, no cognitivismo e na mensuração, ignorando o contexto no qual a liderança acontece, a abordagem da prática é explicitamente construtivista, relacional, coletiva e se baseia no discurso, na retórica e na narrativa. Portanto, entender a liderança como prática é assumi-la como situada e definida socialmente (Carroll, Levy, & Richmond, 2008).

Esta abordagem tem inspiração nas mesmas críticas que Bispo e Mello (2012) produzem ao apresentar a “miopia da aprendizagem organizacional”, que se refere a quando o processo de aprendizagem organizacional é tratado de maneira similar à aprendizagem individual. Torna-se necessário compreender a aprendizagem organizacional como uma prática, e não apenas como a soma de aprendizagens individuais. Com efeito, a liderança também é considerada como um fenômeno tanto individual quanto coletivo, ambas as dimensões integrando uma prática que é orientada pelos aspectos contextuais nos quais ela é performada.

O foco nas competências individuais dos líderes, perspectiva tradicional na pesquisa em liderança, representa uma restrição em relação às possibilidades para pensar e desenvolver a liderança enquanto um fenômeno coletivo e complexo. A noção de prática, por sua vez, está

alinhada com a busca pelo entendimento do *modus operandi* da liderança, permitindo o direcionamento dos estudos para questões como onde o trabalho da liderança é realizado, quem e quais elementos não humanos estão envolvidos em tal trabalho e como ele é organizado, comunicado e absorvido.

Com a abordagem da prática, pode-se buscar versões mais robustas para a explicação da liderança, provenientes de uma interação mais próxima com os praticantes e de um maior entendimento sobre a importância do uso da linguagem para a constituição de ações e a construção da ordem organizacional ou social (Carroll, Levy, & Richmond, 2008). Como a visão da liderança como prática abrange o que é interiorizado, espontâneo e improvisado, aspectos como o não dito, o não articulado e o inconsciente ganham importância na compreensão da liderança como um fenômeno coletivo (Chia & MacKay, 2007).

A liderança está relacionada a mecanismos de interação social que possibilitam o desenvolvimento de soluções de problemas cotidianos localizados no âmbito das sociedades em geral, e o estudo das práticas a ela associadas, levando em conta o contexto social, histórico e estrutural, permite o entendimento do conhecimento tácito e oculto existente na performatividade coletiva da liderança. A perspectiva da prática habilita os pesquisadores para pesquisarem, empiricamente, como os elementos contextuais moldam o conhecimento e como a competência coletiva (conhecimento em ação) é construída em torno de uma lógica contingente de prática.

As descobertas e percepções com a perspectiva da prática podem identificar, nas relações de liderança, alavancas organizacionais para permitir mudanças em certas atividades, bem como apoio e reforço para as práticas que são consideradas adequadas. Tais alavancas são fundamentadas na dinâmica das interações diárias e destacam a importância das ações de todos os participantes na produção de resultados (Feldman & Orlikowski, 2011).

Em suma, estudar a liderança como prática significa analisar, por meio da vivência e da interação com os praticantes (líderes e seguidores) e os elementos não humanos (artefatos, metas, objetivos, estratégias, etc.), como ela se desenvolve, ou seja, busca-se desvendar quais

são, como são, o que representam e de que forma estão interligados os conjuntos de atividades existentes – isto é, as práticas –, considerando que a liderança é situada, coletiva e relacional.

2. Da Liderança como Prática para a Liderança como Prática Cultural

No campo dos estudos organizacionais, o conceito de cultura tem sido tratado em dois níveis distintos: o da cultura organizacional e o da cultura social (Vilas-Boas, Davel, & Cavazotte, 2017). O conceito de cultura organizacional parte de uma abordagem social-antropológica focada na noção de cultura como conjunto de princípios compartilhados que regem grupos que compõem organizações. De acordo com as teorias dominantes, culturas organizacionais diferenciam e caracterizam o *modus operandi* dessas organizações enquanto coletividades formalmente estruturadas (Schein, 1992). Os estudos organizacionais também têm tratado a cultura a partir da noção de nacionalidade, isto é, da cultura social ou nacional. Para as pesquisas dominantes, a cultura social se refere ao conjunto de crenças, princípios e valores compartilhados pelos membros de uma mesma sociedade (House et al., 2004).

Não existe liderança sem cultura. A liderança é em si uma expressão cultural, que envolve questões e embates relacionados a líderes e seguidores nos mais variados contextos organizacionais, regionais, nacionais e internacionais. Com base nas pesquisas na área da liderança cultural, pode-se dizer que a liderança representa uma ação cultural, que se expressa na sua atividade simbólica e de criação de sentido. Concebe-se a liderança como ação simbólica que representa influência nos objetivos e estratégias, no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar os objetivos, na manutenção e identificação do grupo, e na cultura de uma organização.

A liderança é vista como a atividade central dos atores organizacionais, que desenvolvem, modelam e negociam os conteúdos dos esquemas interpretativos que definem as situações cotidianas de trabalho (Smircich & Morgan, 1982). A liderança também é entendida como a capacidade de criar um campo de sentido integrado ao propósito comum de capacitar as pessoas a encontrar seu próprio papel e focar sua intenção pessoal, capacidade e vocação. Dentro desse campo, os padrões de possibilidades, geralmente referidos como visões, iluminam oportunidades e orientam ações (Varney, 2009). Por isso, líderes são vistos

como influenciadores/administradores de sentido, direcionando para os seguidores um sentido do que é importante e, com isso, definindo a realidade organizacional (Ferraz & Fischer, 2001). A eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para os seguidores, dando a eles o senso de compreensão e importância a respeito do que estão fazendo (Smith & Peterson, 1989).

Tendo como base os estudos na área da prática cultural, pode-se afirmar que as práticas – ou como as coisas são feitas – estão ligadas aos processos culturais, porque são eles que orientam a ação e oferecem as bases para a compreensão do mundo (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015). Em termos gerais, as práticas se referem a atividades rotineiras que são em grande parte inconscientes e automáticas (Swidler, 2001). A cultura representa não apenas uma característica das organizações, mas também algo que as pessoas produzem (Whittington, 2006). Práticas e cultura são teoricamente relacionadas, mas empiricamente distintas, o que permite o estudo de como ações e significados se configuram e se interpelam ao longo do tempo. Embora muitos trabalhos recentes sobre cultura tenham direcionamento a processos cognitivos conscientes ou a decisões estratégicas no uso da cultura, um foco nas práticas pode ajudar a explicar melhor como e por que a cultura influencia uma variedade de processos organizacionais, muitas vezes sem planejamento intencional ou mesmo o reconhecimento consciente por parte dos atores envolvidos (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015).

O estudo das organizações por meio das práticas tem problematizado como, no cotidiano de trabalho, são estabelecidos processos e lógicas de ação em diferentes espaços de atuação (Sandberg & Dall’Alba, 2009). As práticas são analisadas com base nas atividades em andamento, sua temporalidade e processualidade (Gherardi, 2010). Assim como a liderança, a abordagem da prática é, por natureza, cultural (Reckwitz, 2002), pois leva em consideração a explicação e o entendimento de ações – nas quais identidades culturais estão presentes – por meio da reconstrução de estruturas simbólicas de conhecimento que habilitam e limitam os agentes em relação à interpretação do mundo e ao comportamento. A ordem social, então, não aparece como produto do cumprimento de expectativas normativas mútuas, mas inserida em estruturas coletivas, em um conhecimento compartilhado que permite um modo social de atribuir significado ao mundo, inclusive apontando quais normas são consideradas legítimas.

Explora-se, na abordagem da prática, a inserção das atividades de compreensão e conhecimento em um conjunto de ações. Tem-se, assim, a análise – que leva em conta os discursos – da interconexão entre as rotinas de compreensão e conhecimento, as rotinas corporais de comportamento e o uso de objetos (Reckwitz, 2002).

As práticas que estruturam a interação e orientam a interpretação ancoram o comportamento e a criação de significado (Swidler, 2001). Estudos têm apontado que as práticas podem evoluir de modo a alterar o sistema organizacional em geral, incluindo a cultura organizacional (Canato, Ravasi, & Phillips, 2013; Feldman, 2000; Feldman & Orlikowski, 2011; Orlikowski, 1996). Atividades aparentemente mundanas, como reuniões, treinamento e interações cotidianas, podem encorajar mudanças culturais – tais atividades podem criar um espaço no qual elementos familiares e desconhecidos podem ser recombinados para alterar a cultura organizacional dominante (Howard-Grenville et al., 2011).

Apesar de grande parte da pesquisa sobre cultura associá-la à cognição (DiMaggio, 1997), a cultura também orienta as práticas cotidianas e as impregna de significados particulares. Portanto, embora práticas exógenas e endógenas possam mudar a cultura organizacional, as próprias práticas também são incorporadas e influenciadas por sistemas culturais mais amplos (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015). Para Bourdieu (1977, 1990), o ambiente cultural no qual uma pessoa nasce e se socializa, determinado pela sua classe social, gera uma estrutura relacionada a sentir, pensar e agir – *habitus* – que é mantida quase inconscientemente ao longo do tempo e que fica incorporada na postura e nos hábitos. As práticas são tidas como fortemente influenciadas pelo meio cultural no qual os atores estavam incorporados – as práticas são vistas como manifestações de valores e suposições profundamente compartilhados por membros de uma organização (Van Maanen, 1979).

Pesquisas recentes ligando cultura e práticas começaram a apontar para uma relação mais interativa. Em um estudo relacionado a um *software* (Orlikowski, 2000), por exemplo, examinou-se como e por que os usuários finais empregam o *software* de forma muito diferente da prevista pelos projetistas, ignorando os recursos colaborativos centrais. As práticas, em tal caso, foram influenciadas por uma cultura de ceticismo em torno da

tecnologia; tais crenças, por sua vez, foram reforçadas quando a tecnologia falhou, de modo que a cultura e as práticas se apoiaram mutuamente.

A liderança é composta pelas práticas dos atores nos contextos em que atuam, e estas moldam e são moldadas pelas crenças dos atores. As crenças e práticas de uma coletividade produzem, ao longo do tempo, um nexos inteligível para a coletividade (Schatzki, 2001), dotado de sentido e significado. Assim, a liderança está ligada a uma cultura que compreende crenças individuais e coletivas, e que serve como base para a análise da liderança como uma manifestação de toda uma coletividade. A liderança está localizada não nas mentes dos indivíduos (líderes), mas na interação de crenças e ações no âmbito coletivo (Drath, 2001; Drath & Palus, 1994; Drath et al., 2008; Hosking, 2006). Pode-se afirmar, portanto, que liderar é praticar a cultura.

Diferentes coletividades tendem a apresentar variadas referências culturais. As práticas de liderança em determinado contexto estão associadas às crenças e aos comportamentos de todos que pensam e interagem em tal contexto. Assim, a liderança pode ser entendida e estudada como uma prática cultural. Nesse sentido, deve-se buscar a compreensão da liderança em certo contexto a partir das práticas observadas, tendo a própria liderança como nível de análise, e considerar que tais práticas estão ligadas à cultura, tendo como base que a liderança está associada a um conjunto cultural que abrange crenças individuais e coletivas. A visão da liderança como prática cultural inclui, assim, a explicação das ações e das interações, reconstruindo as estruturas simbólicas do conhecimento que permitem e condicionam líderes e seguidores a interpretarem o mundo de acordo com certas formas e a se comportarem de modos correspondentes à cultura atuante.

Nas práticas de liderança, o conhecimento envolve mais do que o saber. Inclui formas de entender, experiências e maneiras de querer e de sentir que estão ligadas entre si, representando um modo de compreender o mundo, abrangendo líderes, seguidores e objetos (incluindo os abstratos). Esse modo de compreender é constituído por referências culturais. O conhecimento coletivo e compartilhado, dessa forma, não é uma mera soma do conteúdo de mentes individuais – possui caráter social, envolvendo a constante e recorrente interação entre pessoas e objetos (Reckwitz, 2002).

Portanto, estudar a liderança como prática cultural significa analisar, por meio da vivência e da interação com os praticantes (líderes e seguidores) e os elementos não humanos (artefatos, metas, objetivos, estratégias, etc.), como ela se desenvolve, ou seja, busca-se desvendar quais são, como são, o que representam e de que forma estão interligados os conjuntos de atividades existentes – isto é, as práticas –, considerando que a liderança é situada, coletiva e relacional, e levando em conta a cultura do grupo, uma vez que as práticas de liderança são moldadas e legitimadas pela cultura do grupo, bem como a influenciam. Isso requer do pesquisador entender as suposições básicas que são compartilhadas, o significado da comunicação para os praticantes, de que modo a ação é viabilizada e como os líderes identificam para os seguidores o sentido do que é importante.

3. Discussão e Implicações

Quando repensamos a liderança como prática cultural, podemos apontar implicações para a pesquisa e a prática da liderança. Em relação à pesquisa, faz-se necessário um realinhamento nos aspectos epistemológico, teórico e metodológico. Nesse sentido, entendemos que, para pesquisar empiricamente a liderança como prática cultural, o pesquisador deve:

- (a) Se engajar na epistemologia da prática. Com a proposta apresentada, busca-se um novo olhar sobre a liderança por meio da aproximação em relação ao fenômeno, procurando-se não apenas explorar o que líderes e seguidores fazem nas organizações, mas também entender como são promovidas a organização e a coordenação de atividades em uma coletividade – levando em consideração que os processos culturais existentes orientam a ação e oferecem as bases para a compreensão do contexto analisado –, assunto de interesse das mais variadas organizações. Nesta perspectiva, tem-se a liderança como unidade de análise, que leva em conta tanto os praticantes (líderes e seguidores) como os elementos não humanos (artefatos, metas, objetivos, estratégias, etc.) e se volta para como a liderança se desenvolve, ou seja, busca-se desvendar quais são, como são, o que representam e de que forma estão interligados os conjuntos de atividades existentes – isto é, as práticas –, considerando que a liderança é situada, coletiva e relacional;

(b) Adotar uma concepção teórica da liderança como prática associada à cultura. A liderança é produzida como processo relacional, emergindo de interações e comunicações entre atores em um contexto. Com efeito, a liderança é tanto resultado de processos sociais como um elemento contextual que influencia as interações. No estudo da liderança como prática cultural, o pesquisador fica atento para como as práticas de liderança são moldadas e legitimadas pela cultura do grupo, bem como para a influência de tais práticas na cultura do coletivo. Para tanto, é necessário entender as suposições básicas compartilhadas, o significado da comunicação para os praticantes, de que modo a ação é viabilizada e como os líderes identificam para os seguidores o sentido do que é importante;

(c) Seguir um procedimento metodológico incluindo sucessivos movimentos de aproximação (*zooming in*) e distanciamento (*zooming out*) das práticas de liderança estudadas (Nicolini, 2009b) e mobilizar técnicas de interação com o material empírico compatíveis com estes procedimentos, como a observação, o sombreamento (*shadowing*) e a entrevista com o dublê (Nicolini, 2009a). Os conceitos de aproximação e distanciamento integram diferentes teorias da prática e metodologias associadas aos estudos baseados em prática, especialmente a etnografia e a etnometodologia. Os processos de aproximação e distanciamento têm o intuito de possibilitar o estudo das práticas a partir de análises tanto de dentro como de fora de um coletivo. Ao estar inserido no coletivo e, portanto, envolvido com as práticas, o pesquisador tem condições de descobrir significados, responsabilidades e como atuam os praticantes; ao se afastar, tem condições de estabelecer conexões e entender partes não reflexivas das práticas, o que permite uma melhor compreensão a respeito do coletivo (Bispo, 2015). Na etnometodologia, enquanto método, a principal preocupação do pesquisador ao ir a campo deve ser a do exercício da observação e da compreensão de como os membros do grupo agem a partir do seu ponto de vista, apoiando-se nas referências sociais que possuem (Garfinkel, 2006). A etnometodologia possui foco na compreensão da ordem vivida pelo grupo estudado a partir da produção, da reprodução e da modificação das práticas, havendo proximidade entre o pesquisador e o processo (Francis & Hester, 2004; Pollner & Emerson, 2001). Com o auxílio das abordagens etnográficas, é possível entender uma experiência

humana por meio do estudo de eventos, linguagens, rituais, artefatos, instituições, comportamentos e interações em uma comunidade específica (Cunliffe, 2010). Utilizar abordagens etnográficas significa viver a cultura pesquisada no seu cotidiano, estabelecendo relações com os informantes (Cavedon, 2014). Em particular, seria interessante o uso do *sombreamento*, técnica que consiste em acompanhar, “como uma sombra”, uma pessoa em suas atividades diárias, representando, assim, uma forma de pesquisa que reflete a mobilidade da vida contemporânea (Czarniawska, 2007). O processo de *sombreamento* permite que se descubra não apenas o formato do dia de uma pessoa em termos de atividades desempenhadas, mas também as sutilezas de perspectivas e propósitos que moldam tais atividades no contexto de uma organização em tempo real (McDonald, 2005). Com o *sombreamento*, é possível que se capte mais a complexidade relacional para além do núcleo mais específico da liderança (Czarniawska, 2007).

Outra implicação para a pesquisa refere-se ao campo da liderança intercultural. Ao considerar a liderança como prática cultural, os pesquisadores de liderança entre culturas diferentes poderão rever e repensar seus pressupostos e orientações de pesquisas. O foco na prática da liderança, na cultura organizacional e nas culturas sociais pode trazer novos olhares para questões como a liderança frente à diversidade cultural em diferentes tipos de organizações e em variadas estruturas organizacionais, o aprendizado dos líderes com os conflitos e crises envolvendo diversidade cultural e o desenvolvimento de uma mentalidade de liderança de diversidade.

O reposicionamento da liderança como prática cultural também tem implicações para a prática nas organizações. Quando gestores são convidados a pensar sua atividade como uma prática de liderança e se pensar como líderes, eles são confrontados com uma visão mais ampliada e prática do que significa liderar. Uma reflexividade mais apurada sobre o que é liderança na prática, considerando a força da cultura nesta prática, certamente enriquece a compreensão e a conseqüente prática dos atuais e futuros gestores. Nesse mesmo sentido, os formadores de líderes – sejam eles professores universitários ou consultores de todas as naturezas – poderão se engajar nesse novo entendimento da liderança e contribuir com essa sofisticação da prática de liderança. A implicação para a prática da liderança alcança também

líderes internacionais que devem saber liderar face à diversidade cultural. A concepção da liderança como prática cultural promove especial atenção com o diálogo intercultural e o respeito às diferenças.

A perspectiva tradicional em liderança é individual e isolada, com foco na figura do líder, destacando as suas competências. A abordagem da liderança como prática cultural, por sua vez, coloca a liderança como um fenômeno coletivo e cultural, representando uma perspectiva de ampla abrangência. Com isso, tem-se, no lugar do individualismo, do cognitivismo e da mensuração, uma abordagem que direciona atenção ao contexto no qual a liderança acontece, é explicitamente construtivista, relacional, coletiva e se baseia no discurso, na retórica e na narrativa. A noção de prática, dessa forma, está alinhada com a busca pelo entendimento do *modus operandi* da liderança, permitindo o direcionamento dos estudos para questões como onde o trabalho da liderança é realizado, quem e quais elementos não humanos estão envolvidos em tal trabalho e como ele é organizado, comunicado e absorvido. Ademais, a abordagem da liderança como prática cultural, diferentemente da pesquisa sobre liderança como prática até então, integra e enfatiza a dimensão cultural, uma vez que a liderança está ligada a uma cultura que compreende crenças individuais e coletivas, e que serve como base para a análise da liderança como uma manifestação de toda uma coletividade.

A cultura orienta as práticas de liderança cotidianas e as impregna de significados particulares. Portanto, embora práticas exógenas e endógenas possam mudar a cultura organizacional, as próprias práticas também são incorporadas e afetadas por sistemas culturais mais amplos. A visão da liderança como prática cultural inclui, assim, a explicação das ações e das interações, reconstruindo as estruturas simbólicas do conhecimento que permitem e condicionam líderes e seguidores a interpretar o mundo de acordo com certas formas e a se comportarem de modos correspondentes à cultura atuante.

Desse modo, a proposta trazida neste artigo tem a vantagem de possibilitar um conhecimento aprofundado sobre a liderança a partir de um entendimento integrado das práticas existentes, levando em conta líderes, seguidores, contexto e cultura. Com tal conhecimento, os praticantes têm condições de entender melhor o trabalho que realizam, bem

como de refletir e repensar as práticas tendo em vista a concretização dos objetivos a serem alcançados. Por outro lado, a utilização da proposta traz desafios como conseguir amplo acesso ao ambiente que se deseja analisar, poder acompanhar pessoas de forma muito próxima e ter condições de dedicar tempo suficiente para conhecer detalhadamente as atividades desempenhadas.

Conclusão

Ao identificar a ausência de estudos sobre liderança como prática que considerem plenamente a dimensão cultural, este artigo propôs o estudo da liderança como prática cultural. O primeiro passo desta pesquisa foi a revisão dos estudos sobre liderança como prática. O segundo consistiu em aproximar esses estudos dos que tratam da liderança cultural e da cultura como prática. O terceiro passo se voltou para a discussão das implicações da proposta da liderança como prática cultural. A pesquisa instaura um novo caminho teórico-conceitual para desenvolver pesquisas sobre a liderança como prática cultural, a partir de um entendimento integrado das práticas existentes, levando em conta líderes, seguidores, contexto e cultura.

Em vez de focar as competências dos líderes, perspectiva tradicional na pesquisa em liderança, a visão da liderança como prática cultural foca o *modus operandi* da liderança, com uma interação mais próxima com os praticantes. Ademais, ampliando o estudo da liderança como prática, integra a dimensão cultural, uma vez que a cultura é intrínseca ao fenômeno da liderança e representa elemento fundamental na orientação de como as práticas organizacionais são construídas e na forma como os líderes tomam e alicerçam suas decisões, agem e interagem.

Compreender as práticas de liderança que se fazem presentes nas organizações significa buscar nas condições sociais e culturais respostas para os motivos e o modo como elas acontecem. Uma compreensão ampla é essencial para explicar a forma de organizar as práticas, o que traz a necessidade de se conhecer o contexto situado das atividades realizadas em cada prática, os elementos que dele fazem parte, a maneira como os líderes e seguidores negociam e constroem coletivamente o conhecimento prático, e as referências históricas e

culturais que mediam o conhecimento gerado. É preciso, também, compreender tal processo de construção do conhecimento prático nas suas condições de produção, manutenção e transformação.

Os resultados da pesquisa permitem ampliar e aprimorar o estudo da liderança, considerando-a não somente como prática, mas como prática cultural. Para o estudo da liderança como prática cultural, é importante que seja desenvolvido um referencial que dê suporte ao trabalho de campo e à análise e interpretação do material empírico. Tal referencial pode ser baseado nas referências à prática na área de liderança, na adaptação de estudos baseados em prática de outras áreas da Administração, em trabalhos trazendo elementos relacionados a interculturalidade e nos conceitos de aproximação e distanciamento (Nicolini, 2009b, 2013).

Referências

- Antonello, C., & Godoy, A. (2009). Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *Revistas de Administração de Empresas*, 49(3), 266-281.
- Baztán, A. (1995). *Etnografía: Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Barcelona: Marcombo.
- Bispo, M. (2013a). Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: Contribuições de Silvia Gherardi. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(6), 132-161.
- Bispo, M. (2013b). Estudos Baseados em Prática: Conceitos, História e Perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(1), 13-33.
- Bispo, M. (2015). Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 309-323.
- Bispo, M., & Godoy, A. (2012). A Etnometodologia enquanto Caminho Teórico-metodológico para a investigação da Aprendizagem nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 684-704.
- Bispo, M., & Godoy, A. (2014). Etnometodologia: Uma proposta para pesquisa em estudos organizacionais. *Revista de Administração da Unimep*, 12(2), 108-135.
- Bispo, M., & Mello, A. (2012). A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela? *Revista Gestão & Planejamento*, 13(3), 728-745.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford: Stanford University Press.
- Canato, A., Ravasi, D., & Phillips, N. (2013). Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: Cultural change and practice adaptation during the implementation of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1724-1753.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 4(4), 363-379.
- Cavedon, N. (2014). Método etnográfico: Da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas. In E. Souza, *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES.
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1, 29-34.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242.
- Collinson, D., & Collinson, M. (2009). "Blended leadership": Employee perspectives on effective leadership in the UK Further Education Sector. *Leadership*, 5(3), p. 365-380.
- Cook, S., & Brown, J. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Journal of Management*, 26, 77-86.
- Cunliffe, A. (2010). Retelling Tales of the Field: In Search of Organizational Ethnography 20 Years On. *Organizational Research Methods*, 13(2), 224-239.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber.
- Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Derue, D. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.
- Drath, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Velsor, E., O'Connor, P., & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635-653.

Drath, W., & Palus, C. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro: Center for Creative Leadership.

Feldman, M. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.

Feldman, M., & Orlikowski, W. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.

Ferraz, M., & Fischer, T. (2001). Liderança e mediação da identidade: A palavra dos líderes e a voz da mídia. *Revista Organizações & Sociedade*, 8(22), 1-15.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Flach, L., & Antonello, C. (2011). Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 155-175.

Fletcher, J., & Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In C. Pearce & J. Conger, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Flores-Pereira, M., & Cavedon, N. (2009). Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(1), 144-160.

Francis, D., & Hester, S. (2004). *An Invitation to Ethnomethodology: language, society and interaction*. London: Sage.

Garfinkel, H. (2006). *Studios en Etnometodología*. Barcelona: Anthropos.

Geiger, D. (2009). Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. *Management Learning*, 40(2), 129-144.

Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell Publishing.

Gherardi, S. (2010). Telemedicine: a practice-based approach to technology. *Human Relations*, 63(4), 501-524.

Gherardi, S. (2012). *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. *Management Learning*, 29(3), 273-297.
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54.
- Harvey, L., & Myers, M. (2002). Scholarship in practice: The contribution of ethnographic research methods to bridging the gap. In M. Myers & D. Avison, *Qualitative Research in Information Systems: A reader*. London: Sage.
- Hosking, D. (2006). Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien, *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age Publishing.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, 22(2), p. 522-539.
- Hui, A., Schatzki, T., & Shove, E. (2017). *The Nexus of Practices: Connections, constellations, practitioners*. London: Routledge.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.
- McDonald, S. (2005). A Qualitative Shadowing Method for Organisational Research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.
- Neuman, W. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson Education.
- Nicolini, D. (2009a). Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*, 40(2), 195-212.
- Nicolini, D. (2009b). Zooming in and out: practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organizations Studies*, 30(12), 1391-1418.
- Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work, and Organization: An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M. E. Sharpe.
- Orlikowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.

- Orlikowski, W. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Parry, K., & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Pollner, M., & Emerson, R. (2001). Ethnomethodology and Ethnography. In P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, & L. Lofland, *Handbook of Ethnography*. London: Sage.
- Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195-211.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.
- Sandberg, J., & Dall'Alba, G. (2009). Returning to practice new: a life-world perspective. *Organization Studies*, 30(12), 1349-1368.
- Santos, L., & Silveira, R. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. *Revista Organizações & Sociedade*, 22(72), 79-98.
- Schatzki, T. (2001). Introduction: practice theory. In T. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge.
- Schatzki, T. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, E., & Gonçalves, C. (2016). Practice Genealogy and its Implications for Strategy as Practice. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(4), 130-152.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Smith, P., & Peterson, M. (1989). *Leadership, organizations and culture*. London: Sage.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R., & Coons, A. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Swidler, A. (2001). What anchors cultural practices. In T. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge.

- Ten Have, P. (2004). *Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology*. London: Sage.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 539-550.
- Varney, J. (2009). Leadership as meaning-making. *Human Resource Management International Digest*, 17(5), 3-5.
- Vilas-Boas, O., Davel, E., & Cavazotte, F. (2017). Liderança e Cultura: Tradição e Renovação da Pesquisa. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 12, No prelo.
- Vine, B., Holmes, J., Marra, M., Pfeifer, D., & Jackson, B. (2008). Exploring co-leadership talk through interactional sociolinguistics. *Leadership*, 4(3), 339-360.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (2006). Learning more from failure: Practice and process. *Organization Studies*, 27(12), 1903-1906.
- Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101-1121.

CAPÍTULO 5 – LIDERANÇA COMO PRÁTICA INTERCULTURAL: LIDERANÇA EM PROJETOS INTERNACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO ROTARY (ARTIGO C)³

Resumo

Epistemologicamente, a noção de prática representa uma forma diferenciada para pensar a pesquisa social e as diversas formas de organizações. Dentro do campo da liderança como prática, no qual nenhuma pesquisa integrou a interação entre culturas, este artigo elabora e discute uma concepção da liderança como prática intercultural, com impactos para a prática de pesquisa, por entender que a interculturalidade é elemento fundamental na orientação de como as práticas organizacionais são construídas e na forma como os líderes tomam e alicerçam suas decisões, agem e interagem. Nesse sentido, realiza-se uma pesquisa empírica envolvendo a liderança como prática intercultural em projetos internacionais na organização Rotary, que representa um campo rico no que diz respeito a liderança e interculturalidade, o que permite o estudo e o avanço no desenvolvimento de uma concepção da liderança como prática intercultural, a partir da identificação e da análise das práticas de liderança em tal contexto. Na concepção trazida, a liderança é uma prática que representa o processo – ligado à presente interação entre culturas – de influenciar uma ou mais pessoas rumo à realização de objetivos. A proposta possibilita um conhecimento aprofundado sobre a liderança a partir de um entendimento integrado das práticas existentes, levando em conta os líderes, os seguidores, o contexto e a cultura do grupo, que envolve a cultura organizacional e as culturas sociais presentes. Implicações são discutidas.

Palavras-chave: liderança; prática; interculturalidade; estudos baseados em prática; projetos internacionais; Rotary.

³ Este artigo segue os padrões de referências exigidos pela revista para a qual foi submetido para avaliação e publicação.

Leadership as Cross-Cultural Practice: Leadership in International Projects in the Rotary Organization

Abstract

Epistemologically, the notion of practice represents a differentiated way to think about social research and the various forms of organizations. Within the field of leadership as practice, in which no research has integrated the interaction between cultures, this article elaborates and discusses a conception of leadership as cross-cultural practice, with impacts to research practice, because it understands that cross-culturality is a fundamental element in orienting how organizational practices are constructed and how leaders make and base their decisions, act and interact. In this sense, an empirical research involving leadership as cross-cultural practice in international projects in the Rotary organization, which represents a rich field with regard to leadership and cross-culturality, is carried out, which allows the study and the advance in the development of a conception of leadership as cross-cultural practice, based on the identification and the analysis of leadership practices in such context. In the conception we bring, leadership is a practice that represents the process – linked to the present interaction between cultures – of influencing one or more people toward the achievement of goals. The proposal enables in-depth knowledge about leadership based on an integrated understanding of existing practices, taking into account the leaders, the followers, the context and the culture of the group, which involves the organizational culture and the present social cultures. Implications are discussed.

Keywords: leadership; practice; cross-culturality; practice-based studies; international projects; Rotary.

Introdução

Epistemologicamente, a noção de prática representa uma forma diferenciada para pensar a pesquisa social e as diversas formas de organizações (Nicolini, Gherardi, & Yanow, 2003). As pesquisas sobre liderança como prática, entretanto, são escassas e não integram a interação entre culturas, que é intrínseca ao fenômeno da liderança. Necessita-se, dessa forma,

de uma compreensão mais precisa em relação às práticas existentes, ou seja, que avance para além da figura do líder “herói” e que considere a liderança como um fenômeno coletivo e intercultural, para que a liderança saia de uma perspectiva individual e isolada para uma coletiva, que contemple de forma mais prática a dinâmica organizacional.

Cada uma a sua maneira, as teorias da prática têm em comum a tentativa de superar dicotomias como sujeito/objeto, mente/corpo e agência/estrutura, deslocando a ênfase para as práticas. Além disso, destacam-se como alguns de seus pressupostos (Bispo, 2015; Nicolini, 2013):

- (a) A prática como unidade de análise para entender os fenômenos organizacionais, porque é por meio das práticas que se pode acessar e compreender a ação, a agência e os agentes. As teorias da prática oferecem uma possibilidade para reinterpretar os fenômenos organizacionais;
- (b) As práticas são criação de sentido, formação de identidade e ordenamento das atividades produzidas. As teorias da prática lançam mão de uma perspectiva performática com o objetivo de oferecer um olhar sobre o mundo social que vai além de descrever o que as pessoas fazem, algo comum nas visões positivista e racionalista das ciências sociais;
- (c) A cognição e a criação de sentido são emergentes das práticas de uma organização. Uma visão baseada em prática é uma alternativa para as perspectivas cognitivistas, que buscam explicar o comportamento organizacional a partir da mente dos indivíduos;
- (d) A criação de sentido não se limita a um processo mental intangível, uma forma de troca simbólica ou um processo abstrato coordenado com base em algum tipo de processo meramente comunicativo. A criação de sentido é concreta e identificada por meio de artefatos, discursos, corpos, hábitos e preocupações;
- (e) As relações são compostas por conjuntos ou redes de práticas.

Nos estudos sobre aprendizagem organizacional, a abordagem da prática tem trazido novos elementos para discussão, como o papel das emoções na aprendizagem, a influência da política, do poder e da dominação na forma e no conteúdo da aprendizagem e a interdependência entre os processos de aprender e organizar (Bispo, 2013; Gherardi, Nicolini, & Odella, 1998). Nos estudos sobre estratégia, a abordagem da prática já possibilitou, por exemplo, o reconhecimento de que o trabalho da estratégia é distribuído amplamente nas organizações, contando não apenas com o envolvimento de funcionários de níveis hierárquicos superiores, mas também com o de funcionários de níveis hierárquicos médios e inferiores na sua prática (Jarzabkowski, 2005; Samra-Fredericks, 2003; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2003).

No campo da liderança, as pesquisas são dominadas por uma abordagem teórica com foco excessivo na figura do líder, desconsiderando o contexto no qual a liderança ocorre com os seus múltiplos atores humanos e não humanos. Tradicionalmente, são apresentadas pesquisas voltadas para traços de personalidade (Stogdill, 1948), interação envolvendo líderes e seguidores (Stogdill & Coons, 1957) e adaptação de estilo a situações (Fiedler, 1967; Parry & Bryman, 2006). Atualmente, presenciamos um debate sobre as perspectivas de liderança como uma atividade coletiva e plural, desviando o foco das atividades concentradas apenas no líder (Denis, Langley, & Sergi, 2012; Parry & Bryman, 2006). De acordo com essas visões, as atividades de liderança envolvem mais de uma pessoa e algumas organizações constituem arranjos formais para o compartilhamento de responsabilidades e tarefas de liderança, que é considerada como preferencialmente colaborativa (Collinson & Collinson, 2009). Assim, a liderança é tida como um fenômeno compartilhado entre os membros de um coletivo, com interdependência, relacionado a interações sociais e que propicia aprendizado (Denis, Langley, & Sergi, 2012; Fletcher & Käufer, 2003). Do ponto de vista epistemológico, a liderança é considerada, tradicionalmente, de forma positivista, com estudos direcionados a descobrir e documentar leis para o comportamento humano e a controlar e prever eventos. Neles, considera-se que a realidade é formada por padrões estáveis que podem ser descobertos por meio do objetivismo empírico (Neuman, 2003).

Recentemente, alguns estudos apontam para a liderança como prática (Carroll, Levy, & Richmond, 2008; Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010). Em tal perspectiva, a liderança

é considerada como construção social que incide sobre os processos realizados em determinado âmbito. Com efeito, a liderança é constituída tanto por conversas coordenadas e aleatórias como por outros atos comunicativos que transmitem a consciência coletiva de uma comunidade (Raelin, 2011). Por exemplo, uma pessoa em uma situação coletiva que tenta estabelecer uma visão e uma direção para um grupo pode ser considerada como líder nesse cenário particular. No entanto, essa mesma pessoa, envolvida no mesmo comportamento, porém em uma situação distinta, com um coletivo diferente, pode ser considerada como alguém tentando, de forma ilegítima, coagir o coletivo em determinada direção ou em desacordo com o seu papel no coletivo. O foco não está nas pessoas como líderes ou seguidoras, mas sim nas ações em que as pessoas se envolvem e nos processos sociais por meio dos quais as pessoas atribuem significado a essas ações (Derue, 2011).

Dentro do campo da liderança como prática, no qual nenhuma pesquisa integrou a interação entre culturas, este artigo elabora e discute uma concepção da liderança como prática intercultural, com impactos para a prática de pesquisa, por entender que a interculturalidade é elemento fundamental na orientação de como as práticas organizacionais são construídas e na forma como os líderes tomam e alicerçam suas decisões, agem e interagem. Nesse sentido, apresenta-se um referencial teórico (seção 1) e realiza-se uma pesquisa empírica envolvendo a liderança como prática intercultural em projetos internacionais na organização Rotary (seção 2). Estes projetos são realizados permanentemente na organização, com o envolvimento simultâneo de líderes de diferentes países e que possuem variadas referências culturais. Em tal contexto, examina-se como, na prática da liderança, são promovidas a organização e a coordenação de atividades, o que torna possível compreender e repensar as práticas existentes. Em seguida, a partir do referencial teórico citado e da pesquisa empírica conduzida, traz-se a concepção da liderança como prática intercultural (seção 3). A proposta possibilita um conhecimento aprofundado sobre a liderança a partir de um entendimento integrado das práticas existentes, levando em conta os líderes, os seguidores, o contexto e a cultura do grupo, que envolve a cultura organizacional e as culturas sociais presentes. Por fim, implicações são discutidas (seção 4).

1. Cultura e Interculturalidade na Prática da Liderança

Sobre a definição de prática, não há consenso. Contudo, o que há de comum entre as definições apresentadas é que a prática é resultado de um conjunto de atividades articuladas e que demandam uma interação entre humanos e elementos materiais para se constituírem enquanto prática (Gherardi, 2006; Hui, Schatzki, & Shove, 2017; Schatzki, 2001; Reckwitz, 2002).

Na área de liderança, há necessidade de compreensão mais precisa em relação a como práticas de liderança são desempenhadas. É importante que seja adotada, na pesquisa relacionada a liderança, uma perspectiva em que haja um foco analítico na liderança enquanto prática cotidiana associada ao aspecto cultural, e não nos líderes individualmente. Dessa forma, a abordagem da prática revela-se bastante propícia, possibilitando novos entendimentos sobre como as atividades de liderança são construídas e reconstruídas nas interações sociais (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010).

No campo dos estudos organizacionais, o conceito de cultura tem sido tratado em dois níveis distintos: o da cultura organizacional e o da cultura social (Vilas-Boas, Davel, & Cavazotte, 2017). O conceito de cultura organizacional parte de uma abordagem social-antropológica focada na noção de cultura como conjunto de princípios compartilhados que regem grupos que compõem organizações. De acordo com as teorias dominantes, culturas organizacionais diferenciam e caracterizam o *modus operandi* dessas organizações enquanto coletividades formalmente estruturadas (Schein, 1992). Os estudos organizacionais também têm tratado a cultura a partir da noção de nacionalidade, isto é, da cultura social ou nacional. Para as pesquisas dominantes, a cultura social se refere ao conjunto de crenças, princípios e valores compartilhados pelos membros de uma mesma sociedade (House et al., 2004).

As práticas – ou como as coisas são feitas – estão ligadas aos processos culturais, porque são eles que orientam a ação e oferecem as bases para a compreensão do mundo (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015). Em termos gerais, as práticas se referem a atividades rotineiras que são em grande parte inconscientes e automáticas (Swidler, 2001). A cultura representa não apenas uma característica das organizações, mas também algo que as pessoas

produzem (Whittington, 2006). Práticas e cultura são teoricamente relacionadas, mas empiricamente distintas, o que permite o estudo de como ações e significados se configuram e se interpelam ao longo do tempo. Embora muitos trabalhos recentes sobre cultura tenham direcionamento a processos cognitivos conscientes ou a decisões estratégicas no uso da cultura, um foco nas práticas pode ajudar a explicar melhor como e por que a cultura influencia uma variedade de processos organizacionais, muitas vezes sem planejamento intencional ou mesmo o reconhecimento consciente por parte dos atores envolvidos (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015).

As práticas que estruturam a interação e orientam a interpretação ancoram o comportamento e a criação de significado (Swidler, 2001). Estudos têm apontado que as práticas podem evoluir de modo a alterar o sistema organizacional em geral, incluindo a cultura organizacional (Canato, Ravasi, & Phillips, 2013; Feldman, 2000; Feldman & Orlikowski, 2011; Orlikowski, 1996). Atividades aparentemente mundanas, como reuniões, treinamento e interações cotidianas, podem encorajar mudanças culturais – tais atividades podem criar um espaço no qual elementos familiares e desconhecidos podem ser recombinados para alterar a cultura organizacional dominante (Howard-Grenville et al., 2011).

Apesar de grande parte da pesquisa sobre cultura associá-la à cognição (DiMaggio, 1997), a cultura também orienta as práticas cotidianas e as impregna de significados particulares. Portanto, embora práticas exógenas e endógenas possam mudar a cultura organizacional, as próprias práticas também são incorporadas e influenciadas por sistemas culturais mais amplos (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015).

A liderança é composta pelas práticas dos atores nos contextos em que atuam, e estas moldam e são moldadas pelas crenças dos atores. As crenças e práticas de uma coletividade produzem, ao longo do tempo, um nexos inteligível para a coletividade (Schatzki, 2001), dotado de sentido e significado. Assim, a liderança está ligada a uma cultura que compreende crenças individuais e coletivas, e que serve como base para a análise da liderança como uma manifestação de toda uma coletividade. A liderança está localizada não nas mentes dos indivíduos (líderes), mas na interação de crenças e ações no âmbito coletivo (Drath, 2001;

Drath & Palus, 1994; Drath et al., 2008; Hosking, 2006). Pode-se afirmar, portanto, que liderar é praticar a cultura (Vilas-Boas, Davel, & Bispo, 2017).

A partir do momento em que culturas diferentes entram em contato, faz-se presente a interculturalidade, que se configura em situações em que culturas díspares passam a conviver e interagir em um processo capaz de criar e recriar sentido para os atores envolvidos (Matos, 2002). A interculturalidade diz respeito à interação de pessoas identificadas a conjuntos de valores e normas de conduta distintos. Cada cultura possui seus determinados padrões de significado, sendo que o que é comum para pessoas inseridas em determinada cultura pode parecer estranho para pessoas com outras referências culturais (Craide & Silva, 2012). A temática da interculturalidade é considerada uma forma moderna de analisar as questões culturais dentro das organizações e tende a remeter os pesquisadores a reflexões novas e mais próximas à realidade atual (Barbosa & Veloso, 2009).

A liderança é em si uma expressão cultural e intercultural, que envolve questões e embates relacionados a líderes e seguidores nos mais variados contextos organizacionais, regionais, nacionais e internacionais. Com base nas pesquisas na área da liderança cultural, pode-se dizer que a liderança representa uma ação cultural, que se expressa na sua atividade simbólica e de criação de sentido. Concebe-se a liderança como ação simbólica que representa influência nos objetivos e estratégias, no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar os objetivos, na manutenção e identificação do grupo, e na cultura de uma organização. A liderança é vista como a atividade central dos atores organizacionais, que desenvolvem, modelam e negociam os conteúdos dos esquemas interpretativos que definem as situações cotidianas de trabalho (Smircich & Morgan, 1982). A liderança também é entendida como a capacidade de criar um campo de sentido integrado ao propósito comum de capacitar as pessoas a encontrar seu próprio papel e focar sua intenção pessoal, capacidade e vocação. Dentro desse campo, os padrões de possibilidades, geralmente referidos como visões, iluminam oportunidades e orientam ações (Varney, 2009). Por isso, líderes são vistos como influenciadores/administradores de sentido, direcionando para os seguidores um sentido do que é importante e, com isso, definindo a realidade organizacional (Ferraz & Fischer, 2001). A eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma

atividade significativa para os seguidores, dando a eles o senso de compreensão e importância a respeito do que estão fazendo (Smith & Peterson, 1989).

O estudo das organizações por meio das práticas tem problematizado como, no cotidiano de trabalho, são estabelecidos processos e lógicas de ação em diferentes espaços de atuação (Sandberg & Dall’Alba, 2009). As práticas são analisadas com base nas atividades em andamento, sua temporalidade e processualidade (Gherardi, 2010). Assim como a liderança, a abordagem da prática é, por natureza, cultural e intercultural, pois leva em consideração a explicação e o entendimento de ações – nas quais identidades culturais estão presentes – por meio da reconstrução de estruturas simbólicas de conhecimento que habilitam e limitam os agentes em relação à interpretação do mundo e ao comportamento. A ordem social, então, não aparece como produto do cumprimento de expectativas normativas mútuas, mas inserida em estruturas coletivas, em um conhecimento compartilhado que permite um modo socialmente compartilhado de atribuir significado ao mundo, inclusive apontando quais normas são consideradas legítimas. Explora-se, na abordagem da prática, a inserção das atividades de compreensão e conhecimento em um conjunto de ações. Tem-se, assim, a análise – que leva em conta os discursos – da interconexão entre as rotinas de compreensão e conhecimento, as rotinas corporais de comportamento e o uso de objetos (Reckwitz, 2002).

Nas práticas de liderança, o conhecimento envolve mais do que o saber. Inclui formas de entender, experiências e maneiras de querer e de sentir que estão ligadas entre si, representando um modo de compreender o mundo, abrangendo líderes, seguidores e objetos (incluindo os abstratos). Esse modo de compreender é constituído por referências culturais. O conhecimento coletivo e compartilhado, dessa forma, não é uma mera soma do conteúdo de mentes individuais – possui caráter social, envolvendo a constante e recorrente interação entre pessoas e objetos (Reckwitz, 2002).

2. Práticas Interculturais de Liderança em Projetos Internacionais no Rotary

No Rotary, que representa um campo rico no que diz respeito a liderança e interculturalidade, buscou-se estudar e avançar no desenvolvimento de uma concepção da liderança como prática intercultural, a partir da identificação e da análise das práticas de

liderança em projetos internacionais realizados na organização. São apresentados, a seguir, a metodologia de pesquisa, o contexto organizacional e intercultural e os resultados obtidos.

2.1. Metodologia de Pesquisa

Para o estudo da liderança como prática intercultural, perspectiva aqui proposta, foram utilizados os conceitos de aproximação (*zooming in*) e distanciamento (*zooming out*) (Nicolini, 2009, 2013), que integram diferentes teorias da prática e metodologias associadas aos estudos baseados em prática, especialmente a etnografia e a etnometodologia. Em tais estudos, os resultados da pesquisa se constituem nas maneiras como uma determinada coletividade constrói, perpetua ou modifica uma prática a partir de um conjunto de atividades ordenadas. Portanto, os resultados são apresentados a partir do relato das práticas que foram identificadas, com ênfase nas explicações de como elas são geradas, aprendidas, compartilhadas e modificadas ao longo do tempo (Gherardi, 2012).

Inicialmente, houve a etapa de contextualização, que foi voltada para o entendimento da história da organização, da sua estrutura, das suas regras, do seu funcionamento, da sua cultura e das atividades desempenhadas, incluindo os projetos internacionais. Para tanto, foram utilizados documentos e entrevistas semiestruturadas com representantes da sede do Rotary e com rotarianos com ampla experiência em projetos internacionais como fontes de informações. Em seguida, veio a etapa de projetos internacionais. Por meio de contatos pessoais, por telefone e e-mail com clubes localizados nas cidades de Salvador e São Paulo, no Brasil, e em Chicago e Evanston, nos Estados Unidos, foram identificados e selecionados dez projetos internacionais com sua participação, organizados por meio de parcerias com clubes e distritos de diferentes países, para acompanhamento. No caso dos clubes de Salvador e São Paulo, foram considerados projetos desenvolvidos entre junho de 2015 e fevereiro de 2016, e quatro foram escolhidos – A, B, C e D; no caso dos clubes de Chicago e Evanston, foram considerados projetos desenvolvidos entre março e junho de 2016, e seis foram escolhidos – E, F, G, H, I e J. A definição de tais períodos levou em conta a presença do pesquisador nestes locais. Tendo em vista o intuito de que variadas relações interculturais fossem observadas, buscou-se diversidade em relação aos países dos clubes e distritos parceiros e aos locais de realização dos projetos. Para que fossem observados diferentes tipos

de projetos, as seis áreas de enfoque do Rotary foram contempladas. Nesta etapa, foram utilizados documentos, entrevistas semiestruturadas com líderes dos projetos acompanhados, observação direta, observação participante e sombreamento (*shadowing*) como fontes de informações.

Na etapa de contextualização, para o entendimento da história da organização, da sua estrutura, das suas regras, do seu funcionamento, da sua cultura e das atividades desempenhadas, incluindo os projetos internacionais, foram analisados o site do Rotary e materiais nele disponibilizados. Na etapa de projetos internacionais, primeiramente, observando-se o cadastro dos projetos junto ao Rotary, houve a análise do formulário de cada um. Na sequência, foram analisados e-mails envolvendo os líderes dos projetos. Com isso, foram avaliados o nível de interação entre eles, a intensidade de participação de cada um, a ocorrência de problemas de comunicação, o alinhamento entre seus pensamentos, os caminhos utilizados para superar as divergências existentes, as formas de tomar decisões e o impacto da interação entre eles no andamento dos projetos. Por fim, foram analisados relatórios dos projetos, tendo em vista investigar os êxitos e os problemas ocorridos, bem como os motivos para tais acontecimentos.

Na etapa de contextualização, a pesquisa incluiu a realização de entrevistas semiestruturadas com integrantes da sede do Rotary, que falaram sobre a organização e o tipo de projeto estudado, além de esclarecerem dúvidas sobre os documentos analisados. As falas das representantes da sede do Rotary trazem a perspectiva de quem trabalha para a organização e tem responsabilidade por atividades como definição de regras, elaboração de materiais, esclarecimento de dúvidas, aprovação de propostas de projetos, liberação de verbas da Fundação Rotária e auditoria dos projetos realizados. Foram realizadas três entrevistas, perfazendo um total de 1 hora e 30 minutos de conversas. Também na etapa de contextualização, para a obtenção de relatos referentes aos tópicos abordados nos projetos acompanhados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com rotarianos com ampla experiência em projetos internacionais. Foram realizadas sete entrevistas, perfazendo um total de 5 horas de conversas. Na etapa de projetos internacionais, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para validar, discutir e detalhar as observações feitas durante o processo de observação direta, observação participante e sombreamento, e para que fossem esclarecidas

dúvidas sobre os documentos analisados. Foi realizada uma entrevista em cada um dos dez projetos, sempre com um dos líderes, perfazendo um total de 7 horas de conversas.

Na etapa de projetos internacionais, houve observação direta de reuniões envolvendo líderes nos projetos B, C, D, E, F, G, H, I e J. Foram observados o nível de interação entre eles, a intensidade de participação de cada um, a ocorrência de problemas de comunicação, o alinhamento entre seus pensamentos, os caminhos utilizados para superar as divergências existentes, a forma de tomar decisões e o impacto da interação entre eles no andamento dos projetos. As observações foram registradas de forma sistemática em um diário de campo. Houve observação participante no projeto A, tendo em vista o envolvimento do pesquisador na organização do projeto. Foram observados o nível de interação entre os líderes, a intensidade de participação de cada um, a ocorrência de problemas de comunicação, o alinhamento entre seus pensamentos, os caminhos utilizados para superar as divergências existentes, a forma de tomar decisões e o impacto da interação entre eles no andamento dos projetos, e a atuação do pesquisador envolveu participação nas discussões nas reuniões e na busca e na definição de parceiros. As observações foram registradas de forma sistemática em um diário de campo. No projeto A, também houve a utilização do *sombreamento*, com uma líder sendo acompanhada. Foi escolhido o projeto A porque o seu cronograma era o mais alinhado com a disponibilidade do pesquisador. Em função da ampla rede de relacionamentos existente em tal tipo de projeto, o *sombreamento* revela-se uma técnica propícia para o seu estudo. Foram observadas todas as atividades envolvendo a líder, como conversas, reuniões e tomadas de decisões. Tendo como base as recomendações de Czarniawska (2007), a duração do *sombreamento* foi de 3 dias, período suficiente para que se observe o que é desejado e que não gera exaustão. No *sombreamento*, assim como nas observações direta e participante, as observações foram registradas de forma sistemática em um diário de campo, levando em conta as orientações de Emerson, Fretz e Shaw (1995).

Com a imersão no campo e o acompanhamento da prática da liderança nos projetos internacionais no Rotary que foram selecionados, com atenção à presente interação entre culturas, foi possível identificar e analisar as atividades existentes e agrupá-las em três práticas integradas – o servir, a parceria e o conflito. Dessa forma, para a explicação da liderança no contexto estudado, tais práticas são apresentadas a seguir.

2.2. Contexto Organizacional e Intercultural do Rotary

O Rotary é uma organização não governamental dedicada a trabalhos voluntários presente em mais de 200 países e regiões geográficas. Com sede em Evanston, nos Estados Unidos, o Rotary é dividido em mais de 500 distritos, contando com mais de 30.000 clubes; tais clubes reúnem mais de 1.200.000 integrantes, chamados de rotarianos, que ingressam na organização por meio de convite, atuam de forma voluntária e exercem liderança local e globalmente (Rotary, 2017). O Rotary está inserido, dessa forma, em diversos contextos culturais.

O Rotary teve início em 23 de fevereiro de 1905, quando Paul Harris fundou o Rotary Club de Chicago, nos Estados Unidos, e se tornou o primeiro presidente da organização. Em 1917, o então presidente Arch Klumph criou a Fundação Rotária, que recebe doações de rotarianos e externas, e destina os recursos para projetos desenvolvidos no Rotary. A estrutura administrativa central da organização, incluindo a presidência, fica na sede, e há também escritórios de apoio em outros locais, inclusive no Brasil, na cidade de São Paulo. Atuam, na sede e nos escritórios de apoio, mais de 800 profissionais remunerados (Rotary, 2017).

Em geral, os clubes atuam em suas comunidades, realizando projetos que promovam a sua melhoria e o bem-estar das pessoas. Entretanto, dentre os projetos desenvolvidos no Rotary, estão incluídos os projetos internacionais organizados por meio de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países, que envolvem a atuação em conjunto de líderes de diferentes países na organização e na coordenação (Rotary, 2017). Em tal cenário, portanto, a liderança intercultural é um fator sempre presente.

Nos projetos internacionais organizados por meio de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países, é possível contar com subsídios globais da Fundação Rotária, que representam uma contribuição financeira da Fundação Rotária para tais projetos. Para tanto, os projetos devem atender a alguns requisitos, sendo os principais os seguintes: (a) valor mínimo de US\$ 30.000,00; (b) pelo menos 30% das contribuições referentes à diferença entre o valor total do projeto e o valor do subsídio global devem vir de fora do país do projeto e do distrito anfitrião; (c) ligação com necessidades identificadas na comunidade anfitriã;

(d) impacto sustentável e de longo prazo; (e) resultados mensuráveis; e (f) alinhamento com pelo menos uma das áreas de enfoque do Rotary. Apesar de sua atuação poder envolver projetos nas mais distintas áreas, o Rotary, atualmente, possui seis áreas de enfoque: paz e prevenção/resolução de conflitos; prevenção e tratamento de doenças; recursos hídricos e saneamento; saúde materno-infantil; educação básica e alfabetização; e desenvolvimento econômico e comunitário. Para se determinar o valor do subsídio global, que pode variar de US\$ 15.000,00 até US\$ 200.000,00, tem-se que cada contribuição proveniente de distrito por meio do FDUC (Fundo Distrital de Utilização Controlada) é equiparada em 100% pela Fundação Rotária, enquanto que contribuições de clubes e externas são equiparadas em 50% (Rotary, 2017).

Quando um projeto internacional envolvendo parceria entre clubes e distritos de diferentes países é organizado, normalmente são formados um comitê local, que conta com rotarianos da região em que o projeto será realizado, e um comitê internacional, que inclui rotarianos de fora do país. Em cada comitê, que em geral conta 3 pessoas, uma é designada como contato principal. Estes contatos principais, juntamente com os demais integrantes dos comitês, costumam ser os principais líderes do projeto (Rotary, 2017).

2.3. A Prática do Servir – Líderes Unindo Seguidores de Variadas Culturas

A prática do servir revela-se como a essência do Rotary, sendo referência da sua cultura, estando associada ao seu lema “Dar de si antes de pensar em si” (Rotary, 2017) e representando a base para que os rotarianos dele participem e os líderes conduzam os seguidores na realização de projetos internacionais. Abrange o ingresso e a permanência dos rotarianos na organização, bem como o seu envolvimento nos projetos.

Na realização dos projetos, o padrão observado foi que os líderes conseguem contar com a participação de pessoas que estão verdadeiramente comprometidas com os ideais e os objetivos a serem alcançados, ou seja, que estão efetivamente engajadas na prática do servir. Como os rotarianos são voluntários, espera-se uma dedicação natural de sua parte. Além disso, o discurso voltado para o servir por parte dos líderes mostrou-se como um importante incentivo. Com a abordagem relacionada ao servir, notada em todos os projetos estudados, os

líderes uniram seguidores – de variadas culturas – para a realização de projetos. Entretanto, há fatores que fazem a participação de seguidores não ocorrer ou ser reduzida no desenvolvimento de projetos. Um deles é a indisponibilidade, total ou parcial, em função de outros compromissos, a exemplo dos profissionais. A falta de conhecimento sobre as possibilidades de projetos, suas regras e sua dinâmica também é um problema. Outro fator é a falta de alinhamento com os propósitos da organização – constata-se a presença de pessoas mais interessadas no *status* de rotariano(a) do que na prestação de serviços.

Para que uma pessoa torne-se integrante de um clube de Rotary, é preciso inicialmente que ela participe de reuniões do clube como convidada. Durante tal processo, ela deve receber orientações em relação ao Rotary, e espera-se que ela fique ambientada ao clube. Em seguida, caso ela deseje fazer parte do clube, seus integrantes devem aprovar o seu ingresso. Com isso, verifica-se se, na percepção daqueles que já integram o clube, a pessoa mostra-se sintonizada com os ideais do grupo. Por fim, havendo a aprovação, realiza-se a cerimônia referente a sua posse como rotariano(a), que inclui a leitura de um juramento. Ela passa a usar um distintivo com o emblema do Rotary, que a identifica como integrante da organização, e a pessoa que a convidou para participar do clube passa a ser seu padrinho ou sua madrinha no Rotary. O emblema do Rotary traz uma roda denteada com 24 dentes, simbolizando que os rotarianos devem estar voltados para o servir 24 horas por dia. Enquanto os rotarianos são identificados pelo uso do distintivo, os clubes de Rotary contam com artefatos que se fazem presentes em qualquer reunião de clube: sua bandeira, um sino e um martelo. Enquanto a bandeira traz o emblema do Rotary, o sino e o martelo representam disciplina e autoridade do presidente para conduzir as reuniões, sendo utilizados para iniciá-las, finalizá-las e em qualquer outro momento em que se deseje atenção.

No cotidiano dos rotarianos, a “Prova Quádrupla” (“Do que nós pensamos, dizemos ou fazemos: É a verdade? é justo para todos os interessados? criará boa vontade e melhores amizades? será benéfico para todos os interessados?”), reflexão ligada ao servir criada em 1932 pelo rotariano Herbert Taylor (Rotary, 2017), é sempre citada. A referência ao servir também é vista nas publicações dirigidas aos rotarianos e nos eventos do Rotary. Nos textos produzidos periodicamente na sede e nos distritos, que abordam temas diversos ligados à organização, o servir é habitualmente enfatizado. Na Convenção do Rotary e nas conferências

distritais, por sua vez, o reforço ao servir integra as palestras, apresentações de projetos e demais atividades.

Na organização dos projetos, o propósito de servir deve ter alinhamento com as comunidades às quais os projetos estão relacionados. Para tanto, membros das comunidades devem estar envolvidos com os projetos, assegurando que eles atendem a importantes necessidades. Nesse sentido, rotarianos envolvidos nos projetos estudados visitaram comunidades a serem atendidas pelos projetos para conhecer sua realidade e verificar as demandas. Ademais, como relatado em um dos projetos estudados, a utilização de conhecimentos e habilidades de membros das comunidades, assim como de organizadores, integrantes de outros clubes e organizações parceiras, mostra-se muito útil para o seu êxito.

2.4. A Prática da Parceria – Líderes Conduzindo Seguidores de Variadas Culturas Rumo à Realização de Objetivos

A prática da parceria constitui-se no caminho utilizado pelos líderes para a realização de projetos internacionais no Rotary. Inclui a busca por parceiros, a comunicação entre os parceiros e o desenvolvimento de projetos com os parceiros, atividades em que há interação entre pessoas de diferentes culturas sociais.

A formação de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países é fundamental para que sejam concretizados os projetos internacionais estruturados para fazer uso de subsídios globais da Fundação Rotária. Em tal caso, encontrar parceiros representa um desafio que precisa ser superado. Com isso, os líderes direcionam esforços para a realização de parcerias, agindo diretamente e mobilizando seguidores para tentativas. Na busca por parceiros, os distritos representam o principal alvo, o que se justifica por dois motivos: (a) a equiparação financeira por parte da Fundação Rotária é maior no caso de um distrito como parceiro; e (b) um distrito normalmente conta com muito mais recursos para projetos do que um clube.

Com o acompanhamento dos projetos, observou-se que a obtenção de parcerias tem ocorrido sobretudo em contextos de encontros pessoais. Uma vez que os rotarianos são bem-

vindos às reuniões de qualquer clube, eles possuem o hábito de visitar outros clubes. Diante da necessidade de formar parcerias para projetos internacionais, há líderes que visitam clubes diversos para tratar do assunto. Em um dos projetos estudados, por exemplo, uma parceria foi feita após líderes viajarem de Salvador para Savannah, nos Estados Unidos, e lá visitarem um clube. A principal fonte de parcerias, entretanto, tem sido a Convenção do Rotary. O evento, que é realizado anualmente, costuma contar com cerca de 30 mil pessoas, havendo representação da maioria dos distritos existentes. Assim, os líderes de projetos nele presentes têm a possibilidade de dialogar com integrantes de clubes de variados locais, incluindo líderes dos distritos, como foi notado no sombreamento. No projeto em questão, voltado para a aquisição de um equipamento médico, a líder acompanhada – integrante de um clube de Salvador –, durante a Convenção do Rotary de 2015, em São Paulo, buscava uma parceria. Uma rotariana de São Paulo, então, indicou um distrito da Argentina como parceiro, informando que líderes de lá – que estavam no evento e eram integrantes de um clube de Buenos Aires – já tinham desenvolvido um projeto em conjunto com o clube dela. Assim, tendo em vista que a referida experiência foi apontada como bem-sucedida, e contando com o apoio da rotariana que fez a indicação – que já tinha contato com os líderes citados –, a líder acompanhada reuniu-se com tais líderes. Houve algumas dificuldades na conversa, uma vez que ela falava em português, e eles em espanhol, mas com a ajuda da rotariana de São Paulo, que participou da conversa e era fluente nos dois idiomas, as dúvidas foram esclarecidas e a parceria proposta foi feita. Nos projetos estudados, a Convenção do Rotary mostrou-se como o meio mais comum para o surgimento de parcerias. A Assembleia Internacional, evento anual voltado para o treinamento dos próximos rotarianos que atuarão como governadores – isto é, que ficarão à frente dos seus distritos –, também revela-se como uma oportunidade para parcerias. Em tal caso, líderes de projetos têm solicitado que os futuros governadores dos seus distritos apresentem os projetos para os demais participantes.

A busca por parceiros também acontece virtualmente. Nos grupos de discussão presentes no site do Rotary, é possível a interação entre integrantes interessados na realização de projetos. A organização também conta com o *Rotary Ideas*, página em que projetos que necessitam de parcerias podem ser apresentados. Contatos entre rotarianos dos mais variados clubes e distritos também são possibilitados pelas redes sociais – em tal caso, entretanto, é importante verificar se aqueles que se colocam como rotarianos efetivamente fazem parte da

organização, e se as páginas atribuídas a clubes e distritos são de fato controladas por tais clubes e distritos.

Ainda em relação à busca por parceiros, nota-se que existem situações em alguns clubes que mostram-se interessantes. Há clubes que contam com integrantes de outros países, o que tem facilitado a formação de parcerias com clubes e distritos de tais países. Há também rotarianos que, por motivos diversos, a exemplo de família e trabalho, possuem contatos em diferentes países, o que também tem proporcionado maior facilidade para a concretização de parcerias. Clubes em que tais situações não se fazem presentes, por sua vez, podem buscar sua ajuda. Outro ponto a ser destacado é que alguns líderes têm formado parcerias baseadas em reciprocidade – um clube ou distrito aceita ser parceiro em um projeto com a condição da parceria se repetir em um projeto de sua iniciativa. Em tal caso, vale destacar que a ideia pode ser inviabilizada pela diferença de condições financeiras entre os potenciais parceiros.

Na comunicação entre os parceiros, pessoalmente ou por conversas em vídeo, áudio ou texto, o idioma pode representar um aspecto a ser discutido, já que, em muitos projetos, os participantes não têm o hábito de falar o mesmo idioma. Em tais casos, pode-se optar pela definição de um idioma a ser utilizado – sendo comum o inglês, que é o principal idioma associado à organização – ou pelo uso de mais de um idioma nos contatos, especialmente quando há similaridade entre eles. Em um dos projetos estudados, por exemplo, português e espanhol eram utilizados. No que diz respeito ao estabelecimento de confiança entre as partes, o compartilhamento dos ideais da organização é um facilitador, mas os encontros pessoais em eventos e reuniões mostram-se bastante relevantes. Além disso, referências sobre os parceiros vindas de rotarianos que com eles já atuaram em conjunto também são muito úteis.

Durante o desenvolvimento dos projetos, é essencial que os líderes, com a presença nas comunidades e o relacionamento com seus membros, conheçam seus costumes e mostrem respeito a suas referências culturais. Como sempre há parceiros nos locais de realização dos projetos, é habitual que, em função do seu conhecimento e da sua experiência, eles tenham mais poder e respaldo para a tomada de decisões relacionadas às comunidade em que acontecem os projetos. Sobre a forma de tomada de decisões nos projetos, sejam elas ligadas a cronograma, orçamento, responsabilidades ou outros assuntos, diferenças entre as culturas

sociais envolvidas podem fazer que um parceiro aguarde mais tempo por uma resposta, mas é necessário o respeito a tal situação – enquanto em alguns grupos os líderes tomam decisões sem necessidade de consulta aos demais, em outros há o costume de os líderes discutirem mais os assuntos com as outras pessoas. Nos formulários e relatórios, no que diz respeito a idioma, costuma-se utilizar o inglês ou o idioma do país em que houve a iniciativa do projeto.

2.5. A Prática do Conflito – Líderes e Seguidores de Variadas Culturas Convivendo com suas Diferenças

A prática do conflito diz respeito aos momentos de discussão, reflexão e aprimoramento em relação aos projetos internacionais no Rotary. Durante o desenvolvimento de projetos internacionais, problemas e dificuldades podem surgir a qualquer instante, e os líderes devem atuar de modo que soluções para tais questões sejam alcançadas, evitando danos e buscando o aperfeiçoamento.

No projeto envolvendo rotarianos de Salvador e Savannah, voltado para a organização de uma unidade de saúde móvel, líderes do clube de Savannah estiveram em Salvador, e líderes do clube de Salvador apresentaram para eles as comunidades envolvidas no projeto. Os rotarianos de Savannah vivenciaram uma realidade diferente da que estavam acostumados a ver, e isso gerou dificuldades para o entendimento das necessidades de cuidado com a saúde de mães e crianças, público-alvo do projeto. Para contornar a situação, foi feita uma reunião com representantes da organização colaboradora que ficaria à frente dos atendimentos, que deram explicações sobre questões locais de saúde para os líderes do clube de Savannah, que passaram a ter um melhor entendimento sobre o contexto das comunidades e a importância dos tratamentos a serem realizados e aprovaram a continuidade do projeto.

A falta de conhecimento sobre a realidade de uma comunidade ou de alinhamento com sua cultura pode fazer que um projeto tenha que ser reestruturado ou interrompido. Um relato, por exemplo, apontou que, diante de um problema ocorrido em uma região, foi organizada, por meio de um projeto, uma ampla doação de um produto para pessoas do local. Entretanto, os organizadores não se atentaram ao fato de que o produto tinha grande produção na região. Com isso, o produto não foi adquirido junto a produtores locais, mas sim trazido de outro

país. O intuito de levar o produto a pessoas da região foi alcançado, mas o comércio local sofreu um sério prejuízo. Assim, foi necessária, na sequência, a adoção de medidas para revitalizar a economia da região. Em outro relato, foi dito que um projeto foi desenvolvido para possibilitar que um processo existente em uma comunidade se tornasse mais rápido, facilitando a vida dos seus membros. Contudo, as pessoas de lá não foram consultadas, e a cultura local não foi considerada. A forma de realizar o processo era um costume da comunidade, representando uma tradição há muitas gerações e um motivo de orgulho. Assim, a opção resultante do projeto foi ignorada pela comunidade, que atribuiu a ele não o significado de melhoria imaginado pelos organizadores, mas sim de desconsideração a seus hábitos.

No relacionamento entre os parceiros, a falta de infraestrutura em alguns países pode trazer dificuldades. Em um dos projetos estudados, por exemplo, atrasos nas atividades estavam acontecendo em função da demora de um parceiro para responder e-mails, mas isso ocorria em função da falta de internet na cidade do parceiro. Para que as respostas fossem dadas, era preciso ir a uma *lan house* em outra cidade, distante mais de 100 km do local. Em situações do tipo, a compreensão mostra-se fundamental para que os projetos tenham continuação. A compreensão em relação a demora também mostra-se necessária quando há falta de conhecimento em relação ao idioma adotado para a comunicação entre os parceiros, o que foi observado em outro projeto estudado – em tal caso, contava-se com o auxílio de pessoas fluentes no idioma.

A diferença de costumes entre os parceiros também pode trazer problemas. Em um dos projetos estudados, por exemplo, enquanto um dos parceiros, seguindo um hábito ligado a seu país, produzia documentos com formalidade, o outro parceiro, de um local sem tal costume, fazia registros de maneira informal. Tendo em vista o aspecto formal dos formulários e relatórios que devem ser apresentados à Fundação Rotária, o parceiro que era caracterizado pela informalidade precisou se adequar, adaptando sua cultura.

Outro motivo para divergências é o aspecto financeiro. Como há restrição de recursos, são adotadas prioridades, que variam conforme os interesses dos clubes e distritos, e projetos podem ter que aguardar por mais tempo do que o imaginado que eles liberem verba, o que

muitas vezes gera insatisfação. Em um dos projetos estudados, por exemplo, foi necessário aguardar o início de uma nova gestão para que fosse dada autorização para o uso de verba. Quando isso acontece, é importante que haja bastante transparência em relação à programação a ser seguida. Sobre as parcerias baseadas em reciprocidade, vale destacar que, no sistema eletrônico do Rotary, as autorizações para utilização de verba em um projeto independem das autorizações para utilização de verba em outro projeto. Assim, pode haver diferença significativa entre as datas das autorizações.

Mais um ponto a se destacar é a atenção com conflitos de interesse. Integrantes do Rotary não devem ter interesses secundários nos projetos. Em particular, não podem estar ligados ao recebimento de recursos do projeto. Qualquer impressão de haja conflito de interesse deve ser esclarecida à Fundação Rotária.

3. Liderança como Prática Intercultural

Nos projetos internacionais no Rotary, contexto analisado neste trabalho, nota-se que a liderança pode ser compreendida a partir de três práticas integradas: o servir, a parceria e o conflito. O servir é a principal referência da cultura da organização e representa o alicerce da liderança – com base no servir, os líderes integram e conduzem os seguidores para a realização dos projetos. A parceria representa a essência dos projetos – a formação de parcerias e a sensibilidade dos líderes às diferentes culturas na interação cotidiana permitem que os projetos sejam desenvolvidos com sucesso. O conflito, por sua vez, pode se fazer presente em qualquer fase de um projeto, e a atenção às diferenças culturais é importante para que decisões e soluções de problemas sejam satisfatórias.

A pesquisa empírica envolvendo projetos internacionais no Rotary permitiu identificar e destacar três grandes desafios no estudo da liderança como prática intercultural: entender de que forma seguidores de diferentes culturas se unem aos líderes; compreender o modo pelo qual líderes conduzem seguidores de diferentes culturas para a realização de objetivos; e entender como são conciliadas as diferenças entre líderes e seguidores de diferentes culturas durante o seu convívio.

Para que as relações de liderança sejam efetivas, os seguidores devem ser efetivamente influenciados pelos líderes. Assim, um dos desafios relacionados ao estudo da liderança como prática intercultural diz respeito ao entendimento de quais ações viabilizam que seguidores de variadas culturas estejam unidos aos líderes. No exemplo trazido, o discurso voltado para o servir por parte dos líderes, alinhado com a cultura da organização – o que inclui seu lema, os objetos, as publicações e os eventos – e os ideais associados ao ingresso e à permanência dos rotarianos na organização, mostrou-se fundamental.

A partir do momento em que há uma ligação entre líderes e seguidores, é preciso que o trabalho relacionado à liderança seja desenvolvido de modo a proporcionar o alcance dos objetivos existentes. Dessa forma, no estudo da liderança como prática intercultural, há o desafio de compreender quais ações permitem que os líderes conduzam seguidores de variadas culturas rumo à realização de objetivos. No exemplo trazido, os encontros que aconteceram, a iniciativa dos líderes em saber mais sobre as pessoas ligadas aos projetos, o compartilhamento de informações sobre as comunidades participantes e a atenção às distintas culturas sociais presentes possibilitaram a existência de parcerias internacionais efetivas e direcionadas ao alcance dos propósitos.

Como problemas e dificuldades surgem nas relações de liderança, há a necessidade de buscar soluções de tal modo que o alinhamento entre líderes e seguidores continue existindo e o alcance dos objetivos siga sendo viável. Com isso, no estudo da liderança como prática intercultural, existe também o desafio de entender quais ações possibilitam que líderes e seguidores de variadas culturas convivam com suas diferenças de forma harmoniosa. No exemplo trazido, as diferenças culturais suscitaram dificuldades na liderança dos projetos, pois diversos rotarianos vivenciaram realidades diferentes das que estavam acostumados a ver. Com isso, os líderes adotaram um caminho para transpor os obstáculos e proliferar a diversidade cultural na organização – diálogos que incluíram a participação de organizações parceiras foram necessários para que os rotarianos entendessem melhor os contextos analisados.

Analisando e repensando as práticas, pode-se indicar também que seria interessante promover mais conexões entre rotarianos com habilidades aplicáveis aos projetos – em função

de sua profissão, pelo conhecimento de determinados idiomas, etc. Outra utilidade seria a disponibilização por parte dos rotarianos de informações sobre costumes e condições das comunidades em que projetos foram ou estão sendo realizados, que serviriam como referência para projetos futuros nos mesmos locais. Para tanto, poderia ser desenvolvido um sistema ou uma página para compartilhamento das citadas habilidades dos rotarianos e informações das comunidades. Treinamentos abordando regras e práticas dos projetos também poderiam integrar o conjunto de orientações a novos rotarianos. Com o conhecimento das práticas associadas à liderança nos projetos internacionais no Rotary, rotarianos inexperientes passam a ter uma referência e os experientes ampliam sua visão, o que gera melhores condições de realizar com êxito os projetos. Ademais, o conhecimento pode ser aplicado a organizações congêneres.

A interação entre culturas distintas tende a favorecer as organizações pela heterogeneidade de visões, mas pode tornar-se prejudicial caso não haja preocupação por parte dos líderes em conduzir as atividades com base no diálogo com todas as partes envolvidas, de modo a evitar desentendimentos referentes à forma de trabalho. As diferenças culturais suscitam dificuldades na liderança nas organizações. Com isso, os líderes devem adotar caminhos para transpor os obstáculos e proliferar a diversidade cultural nelas. Dessa forma, o trabalho dos líderes no aspecto intercultural consiste em construir articulações entre portadores de culturas diferentes a fim de minimizar as consequências negativas das diferenças para os indivíduos e para as organizações, que devem ser beneficiadas pelos recursos potenciais que cada cultura oferece (Craide & Silva, 2012; Chevrier, 2006).

Diferentes coletividades tendem a apresentar variadas referências culturais. As práticas de liderança em determinado contexto estão associadas às crenças e aos comportamentos de todos os que pensam e interagem em tal contexto. Assim, a liderança pode ser entendida e estudada como uma prática intercultural. Nesse sentido, deve-se buscar a compreensão da liderança em certo contexto a partir das práticas observadas, tendo a própria liderança como nível de análise, e considerar que tais práticas estão ligadas à presente interação entre cultura organizacional e culturas sociais, tendo como base que a liderança está associada a um conjunto cultural que abrange crenças individuais e coletivas. A visão da liderança como prática intercultural inclui, assim, a explicação das ações e das interações, reconstruindo as

estruturas simbólicas do conhecimento que permitem e condicionam líderes e seguidores a interpretarem o mundo de acordo com certas formas e a se comportarem de modos correspondentes às culturas atuantes.

Portanto, estudar a liderança como prática intercultural significa analisar, por meio da vivência e da interação com os praticantes (líderes e seguidores) e os elementos não humanos (artefatos, metas, objetivos, estratégias, etc.), como ela se desenvolve, ou seja, busca-se desvendar quais são, como são, o que representam e de que forma estão interligados os conjuntos de atividades existentes – isto é, as práticas –, considerando que a liderança é situada, coletiva e relacional, e levando em conta a interação entre a cultura organizacional e as culturas sociais presentes, uma vez que as práticas de liderança são moldadas e legitimadas por elas, bem como as influenciam. Isso requer do pesquisador entender as suposições básicas que são compartilhadas, o significado da comunicação para os praticantes, de que modo a ação é viabilizada e como os líderes identificam para os seguidores o sentido do que é importante. Assim, na concepção trazida, a liderança é uma prática que representa o processo – ligado à presente interação entre culturas – de influenciar uma ou mais pessoas rumo à realização de objetivos.

4. Discussão e Implicações

A perspectiva tradicional em liderança é individual e isolada, com foco na figura do líder, destacando as suas competências. A abordagem da liderança como prática intercultural, por sua vez, coloca a liderança como um fenômeno coletivo e intercultural, representando uma perspectiva de ampla abrangência. Com isso, tem-se, no lugar do individualismo, do cognitivismo e da mensuração, uma abordagem que direciona atenção ao contexto no qual a liderança acontece, é explicitamente construtivista, relacional, coletiva e se baseia no discurso, na retórica e na narrativa. A noção de prática, dessa forma, está alinhada com a busca pelo entendimento do *modus operandi* da liderança, permitindo o direcionamento dos estudos para questões como onde o trabalho da liderança é realizado, quem e quais elementos não humanos estão envolvidos em tal trabalho e como ele é organizado, comunicado e absorvido. Ademais, a abordagem da liderança como prática intercultural, diferentemente da pesquisa sobre liderança como prática até então, integra e enfatiza a dimensão intercultural,

uma vez que a liderança está ligada a um conjunto cultural que compreende crenças individuais e coletivas, e que serve como base para a análise da liderança como uma manifestação de toda uma coletividade.

Compreender as práticas de liderança que se fazem presentes nas organizações significa buscar nas condições sociais e culturais respostas para os motivos e o modo como elas acontecem. Uma compreensão ampla é essencial para explicar a forma de organizar as práticas, o que traz a necessidade de se conhecer o contexto situado das atividades realizadas em cada prática, os elementos que dele fazem parte, a maneira como os líderes e seguidores negociam e constroem coletivamente o conhecimento prático, e as referências históricas e culturais que mediam o conhecimento gerado. É preciso, também, compreender tal processo de construção do conhecimento prático nas suas condições de produção, manutenção e transformação.

Com a proposta apresentada, busca-se um novo olhar sobre a liderança por meio da aproximação em relação ao fenômeno, procurando-se não apenas explorar o que líderes e seguidores fazem nas organizações, mas também entender como são promovidas a organização e a coordenação de atividades em uma coletividade – levando em consideração que os processos culturais existentes orientam a ação e oferecem as bases para a compreensão do contexto analisado –, assunto de interesse das mais variadas organizações.

No estudo da liderança como prática intercultural, o pesquisador fica atento para como as práticas de liderança são moldadas e legitimadas pela cultura organizacional e pelas culturas sociais presentes, bem como para a influência de tais práticas na cultura do coletivo. Para tanto, é necessário entender as suposições básicas compartilhadas, o significado da comunicação para os praticantes, de que modo a ação é viabilizada e como os líderes identificam para os seguidores o sentido do que é importante.

Quando repensamos a liderança como prática intercultural, podemos apontar implicações para a pesquisa e a prática da liderança. No caso da pesquisa no campo da liderança intercultural, ao considerar a liderança como prática intercultural, os pesquisadores de liderança entre culturas diferentes poderão rever e repensar seus pressupostos e orientações

de pesquisas. O foco na prática da liderança, na cultura organizacional e nas culturas sociais pode trazer novos olhares para questões como a liderança frente à diversidade cultural em diferentes tipos de organizações e em variadas estruturas organizacionais, o aprendizado dos líderes com os conflitos e crises envolvendo diversidade cultural e o desenvolvimento de uma mentalidade de liderança de diversidade.

Em relação à prática nas organizações, quando gestores são convidados a pensar sua atividade como uma prática de liderança e se pensar como líderes, eles são confrontados com uma visão mais ampliada e prática do que significa liderar. Uma reflexividade mais apurada sobre o que é liderança na prática, considerando a força da interação entre culturas nesta prática, certamente enriquece a compreensão e a consequente prática dos atuais e futuros gestores. Nesse mesmo sentido, os formadores de líderes – sejam eles professores universitários ou consultores de todas as naturezas – poderão se engajar nesse novo entendimento da liderança e contribuir com essa sofisticação da prática de liderança. A implicação para a prática da liderança alcança também líderes internacionais que devem saber liderar face à diversidade cultural. A concepção da liderança como prática cultural promove especial atenção com o diálogo intercultural e o respeito às diferenças.

Conclusão

Este artigo elaborou e discutiu uma concepção da liderança como prática intercultural. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa empírica envolvendo a liderança como prática intercultural em projetos internacionais na organização Rotary, que representa um campo rico no que diz respeito a liderança e interculturalidade, o que permitiu o estudo e o avanço no desenvolvimento de uma concepção da liderança como prática intercultural, a partir da identificação e da análise das práticas de liderança em tal contexto.

A proposta traz a vantagem de possibilitar um conhecimento aprofundado sobre a liderança a partir de um entendimento integrado das práticas existentes, levando em conta os líderes, os seguidores, o contexto e a cultura do grupo, que envolve a cultura organizacional e as culturas sociais presentes. Com tal conhecimento, os praticantes têm condições de entender melhor o trabalho que realizam, bem como de refletir e repensar as práticas tendo em vista a

concretização dos objetivos a serem alcançados. Por outro lado, a utilização da proposta traz desafios como conseguir amplo acesso ao ambiente que se deseja analisar, poder acompanhar pessoas de forma muito próxima e ter condições de dedicar tempo suficiente para conhecer detalhadamente as atividades desempenhadas. Para pesquisas futuras, sugere-se que seja desenvolvido e discutido um referencial que dê suporte ao trabalho de campo e à análise e interpretação do material empírico.

Referências

- Barbosa, L., & Veloso, L. (2009). A cultura do outro: Interculturalidade e dialogia nas empresas. In L. Barbosa, *Cultura e diferença nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bispo, M. (2013). Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: Contribuições de Silvia Gherardi. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(6), 132-161.
- Bispo, M. (2015). Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 309-323.
- Canato, A., Ravasi, D., & Phillips, N. (2013). Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: Cultural change and practice adaptation during the implementation of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1724-1753.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 4(4), 363-379.
- Chevrier, S. (2006). *Le management interculturel*. Paris: Presses Universitaires.
- Collinson, D., & Collinson, M. (2009). "Blended leadership": Employee perspectives on effective leadership in the UK Further Education Sector. *Leadership*, 5(3), p. 365-380.
- Craide, A., & Silva, F. (2012). A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(1), 105-123.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Journal of Management*, 26, 77-86.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber.
- Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Derue, D. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.

- DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.
- Drath, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Velsor, E., O'Connor, P., & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635-653.
- Drath, W., & Palus, C. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Emerson, R., Fretz, R., & Shaw, L. (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Feldman, M. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.
- Feldman, M., & Orlikowski, W. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Ferraz, M., & Fischer, T. (2001). Liderança e mediação da identidade: A palavra dos líderes e a voz da mídia. *Revista Organizações & Sociedade*, 8(22), 1-15.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fletcher, J., & Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In C. Pearce & J. Conger, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Gherardi, S. (2010). Telemedicine: a practice-based approach to technology. *Human Relations*, 63(4), 501-524.
- Gherardi, S. (2012). *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. *Management Learning*, 29(3), 273-297.
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54.

- Hosking, D. (2006). Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien, *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age Publishing.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, 22(2), p. 522-539.
- Hui, A., Schatzki, T., & Shove, E. (2017). *The Nexus of Practices: Connections, constellations, practitioners*. London: Routledge.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.
- Matos, A. (2002). Executivos americanos na Bahia: Expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: Um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Neuman, W. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson Education.
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organizations Studies*, 30(12), 1391-1418.
- Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work, and Organization: An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M. E. Sharpe.
- Orlikowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- Parry, K., & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195-211.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Rotary. (2017). Site oficial. Disponível em: <http://www.rotary.org>.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.

- Sandberg, J., & Dall'Alba, G. (2009). Returning to practice new: a life-world perspective. *Organization Studies*, 30(12), 1349-1368.
- Schatzki, T. (2001). Introduction: practice theory. In T. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Smith, P., & Peterson, M. (1989). *Leadership, organizations and culture*. London: Sage.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R., & Coons, A. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Swidler, A. (2001). What anchors cultural practices. In T. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Varney, J. (2009). Leadership as meaning-making. *Human Resource Management International Digest*, 17(5), 3-5.
- Vilas-Boas, O., Davel, E., & Bispo, M. (2017). Liderança como Prática Cultural. *Revista de Administração Mackenzie*, 18, No prelo.
- Vilas-Boas, O., Davel, E., & Cavazotte, F. (2017). Liderança e Cultura: Tradição e Renovação da Pesquisa. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 12, No prelo.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (2006). Learning more from failure: Practice and process. *Organization Studies*, 27(12), 1903-1906.

CAPÍTULO 6 – PRÁTICA INTERCULTURAL DA LIDERANÇA: PRINCÍPIOS E DESAFIOS DA PESQUISA EMPÍRICA (ARTIGO D)⁴

Resumo

Os estudos baseados em prática vem ganhando espaço na pesquisa em Administração, tanto do ponto de vista epistemológico, quanto teórico e metodológico. Todavia, no campo específico da liderança como prática intercultural, as propostas e reflexões metodológicas voltadas para sustentar a prática da pesquisa empírica ainda são limitadas. O objetivo deste artigo é formular e discutir um referencial para auxiliar os estudiosos em sua prática de pesquisa empírica sobre liderança como prática intercultural. O referencial apresentado articula princípios conceituais, metodológicos e analíticos voltados para orientar a pesquisa de práticas interculturais da liderança. Ademais, o artigo ilustra o uso do referencial por meio de um estudo empírico sobre a liderança em projetos internacionais na organização Rotary e discute os principais desafios na realização deste tipo de pesquisa. Com isso, os resultados desta pesquisa contribuem para o desenvolvimento de pesquisas empíricas com reflexividade mais apurada e com consideração plena da força da cultura na prática intercultural da liderança no mundo contemporâneo.

Palavras-chave: liderança; prática; interculturalidade; estudos baseados em prática.

Cross-Cultural Practice of Leadership: Principles and Challenges of Empirical Research

Abstract

Practice-based studies are gaining importance in Management research, theoretically, epistemologically and methodologically. However, in the field of leadership as cross-cultural practice, methodological proposals and reflections for sustaining empirical research practice are still limited. The purpose of this article is to formulate and discuss a framework to assist

⁴ Este artigo segue os padrões de referências exigidos pela revista para a qual foi submetido para avaliação e publicação.

scholars in their practice of empirical research on leadership as cross-cultural practice. The presented framework articulates conceptual, methodological and analytical principles to guide the research of cross-cultural leadership practices. In addition, the article illustrates the use of the framework through an empirical study on leadership in international projects in the Rotary organization and discusses the main challenges in conducting this type of research. With this, the results of this research contribute to the development of empirical research with more refined reflexivity and with full consideration of the strength of culture in the cross-cultural practice of leadership in the contemporary world.

Keywords: leadership; practice; cross-culturality; practice-based studies.

Introdução

Epistemologicamente, a noção de prática representa uma forma diferenciada para pensar a pesquisa social e as diversas formas de organizações (Nicolini, Gherardi, & Yanow, 2003). As pesquisas sobre liderança como prática, entretanto, são escassas e não integram a interação entre culturas, que é intrínseca ao fenômeno da liderança. Necessita-se, dessa forma, de uma compreensão mais precisa em relação às práticas existentes, ou seja, que avance para além da figura do líder “herói” e que considere a liderança como um fenômeno coletivo e intercultural, para que a liderança saia de uma perspectiva individual e isolada para uma coletiva, que contemple de forma mais prática a dinâmica organizacional.

Cada uma a sua maneira, as teorias da prática têm em comum a tentativa de superar dicotomias como sujeito/objeto, mente/corpo e agência/estrutura, deslocando a ênfase para as práticas. Além disso, destacam-se como alguns de seus pressupostos (Bispo, 2015; Nicolini, 2013):

- (a) A prática como unidade de análise para entender os fenômenos organizacionais, porque é por meio das práticas que se pode acessar e compreender a ação, a agência e os agentes. As teorias da prática oferecem uma possibilidade para reinterpretar os fenômenos organizacionais;

(b) As práticas são criação de sentido, formação de identidade e ordenamento das atividades produzidas. As teorias da prática lançam mão de uma perspectiva performática com o objetivo de oferecer um olhar sobre o mundo social que vai além de descrever o que as pessoas fazem, algo comum nas visões positivista e racionalista das ciências sociais;

(c) A cognição e a criação de sentido são emergentes das práticas de uma organização. Uma visão baseada em prática é uma alternativa para as perspectivas cognitivistas, que buscam explicar o comportamento organizacional a partir da mente dos indivíduos;

(d) A criação de sentido não se limita a um processo mental intangível, uma forma de troca simbólica ou um processo abstrato coordenado com base em algum tipo de processo meramente comunicativo. A criação de sentido é concreta e identificada por meio de artefatos, discursos, corpos, hábitos e preocupações;

(e) As relações são compostas por conjuntos ou redes de práticas.

Nos estudos sobre aprendizagem organizacional, a abordagem da prática tem trazido novos elementos para discussão, como o papel das emoções na aprendizagem, a influência da política, do poder e da dominação na forma e no conteúdo da aprendizagem e a interdependência entre os processos de aprender e organizar (Bispo, 2013; Gherardi, Nicolini, & Odella, 1998). Nos estudos sobre estratégia, a abordagem da prática já possibilitou, por exemplo, o reconhecimento de que o trabalho da estratégia é distribuído amplamente nas organizações, contando não apenas com o envolvimento de funcionários de níveis hierárquicos superiores, mas também com o de funcionários de níveis hierárquicos médios e inferiores na sua prática (Jarzabkowski, 2005; Samra-Fredericks, 2003; Vaara & Whittington, 2012; Whittington, 2003).

No campo da liderança, as pesquisas são dominadas por uma abordagem teórica com foco excessivo na figura do líder, desconsiderando o contexto no qual a liderança ocorre com os seus múltiplos atores humanos e não humanos. Tradicionalmente, são apresentadas pesquisas voltadas para traços de personalidade (Stogdill, 1948), interação envolvendo líderes

e seguidores (Stogdill & Coons, 1957) e adaptação de estilo a situações (Fiedler, 1967; Parry & Bryman, 2006). Atualmente, presenciamos um debate sobre as perspectivas de liderança como uma atividade coletiva e plural, desviando o foco das atividades concentradas apenas no líder (Denis, Langley, & Sergi, 2012; Parry & Bryman, 2006). De acordo com essas visões, as atividades de liderança envolvem mais de uma pessoa e algumas organizações constituem arranjos formais para o compartilhamento de responsabilidades e tarefas de liderança, que é considerada como preferencialmente colaborativa (Collinson & Collinson, 2009). Assim, a liderança é tida como um fenômeno compartilhado entre os membros de um coletivo, com interdependência, relacionado a interações sociais e que propicia aprendizado (Denis, Langley, & Sergi, 2012; Fletcher & Käufer, 2003). Do ponto de vista epistemológico, a liderança é considerada, tradicionalmente, de forma positivista, com estudos direcionados a descobrir e documentar leis para o comportamento humano e a controlar e prever eventos. Neles, considera-se que a realidade é formada por padrões estáveis que podem ser descobertos por meio do objetivismo empírico (Neuman, 2003).

Recentemente, alguns estudos apontam para a liderança como prática (Carroll, Levy, & Richmond, 2008; Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010). Em tal perspectiva, a liderança é considerada como construção social que incide sobre os processos realizados em determinado âmbito. Com efeito, a liderança é constituída tanto por conversas coordenadas e aleatórias como por outros atos comunicativos que transmitem a consciência coletiva de uma comunidade (Raelin, 2011). Por exemplo, uma pessoa em uma situação coletiva que tenta estabelecer uma visão e uma direção para um grupo pode ser considerada como líder nesse cenário particular. No entanto, essa mesma pessoa, envolvida no mesmo comportamento, porém em uma situação distinta, com um coletivo diferente, pode ser considerada como alguém tentando, de forma ilegítima, coagir o coletivo em determinada direção ou em desacordo com o seu papel no coletivo. O foco não está nas pessoas como líderes ou seguidoras, mas sim nas ações em que as pessoas se envolvem e nos processos sociais por meio dos quais as pessoas atribuem significado a essas ações (Derue, 2011).

Dentro do campo da liderança como prática, é necessário levar em consideração a interação entre culturas, entendendo que a interculturalidade é inerente à orientação de como as práticas organizacionais são construídas e na forma como os líderes tomam e alicerçam

suas decisões, agem e interagem (Vilas-Boas & Davel, 2017). Nos últimos anos, com uma integração cada vez mais intensa entre pessoas de diferentes localidades e uma atenção maior às mais distintas variações culturais, a liderança frente à diversidade cultural passou a ser um tema em evidência. Nestes estudos, a interação entre culturas – dos mais variados tipos – passa a ser a regra. Entretanto, assim como nos estudos tradicionais relacionando liderança e cultura, o foco, no que tange à liderança, continua nos líderes (Vilas-Boas, Davel, & Cavazotte, 2017). A pesquisa empírica com foco na prática da liderança, na cultura organizacional e nas culturas sociais pode trazer novos olhares para questões como a liderança frente à diversidade cultural em diferentes tipos de organizações e em variadas estruturas organizacionais, o aprendizado dos líderes com os conflitos e crises envolvendo diversidade cultural e o desenvolvimento de uma mentalidade de liderança de diversidade (Vilas-Boas, Davel, & Bispo, 2017).

Nesse sentido, tendo em vista o desenvolvimento de pesquisas empíricas que possibilitem uma reflexividade mais apurada sobre o que é liderança na prática, considerando a força da cultura nesta prática, o que certamente enriquece a compreensão e a consequente prática dos atuais e futuros gestores (Vilas-Boas, Davel, & Bispo, 2017), discute-se um referencial para auxiliar o processo de pesquisa empírica da liderança como prática intercultural – o que representa o objetivo do artigo –, trazendo-se como exemplo o estudo de projetos internacionais na organização Rotary. Estes projetos são realizados permanentemente na organização, com o envolvimento simultâneo de líderes de diferentes países e que possuem variadas referências culturais. Em tal contexto, examina-se como, na prática da liderança, são promovidas a organização e a coordenação de atividades, o que torna possível compreender e repensar as práticas existentes.

As pesquisas sobre a liderança como prática são raras, e não dispomos de um referencial teórico-metodológico que ajude pesquisadores a implementar o processo de pesquisa empírica na prática. Por isso, o referencial apresentado neste artigo abrange princípios conceituais, metodológicos e analíticos voltados para orientar a pesquisa das práticas interculturais da liderança. Apesar de o referencial ser elaborado e exemplificado no contexto de pesquisa da liderança como prática intercultural, ele pode ser útil para todos os

pesquisadores da liderança como prática. Ademais, o artigo também apresenta os principais desafios na realização deste tipo de pesquisa.

1. Práticas Interculturais da Liderança: Princípios Conceituais, Metodológicos e Analíticos de Pesquisa

Para o estudo da liderança como prática intercultural, perspectiva aqui trazida, apresenta-se, a seguir, um referencial para dar suporte ao trabalho de campo e à análise e interpretação do material empírico. O referencial é baseado nas referências à prática na área de liderança, na adaptação de estudos baseados em prática de outras áreas da Administração, em trabalhos trazendo elementos relacionados a interculturalidade e nos conceitos de aproximação (*zooming in*) e distanciamento (*zooming out*) (Nicolini, 2009, 2013), que integram diferentes teorias da prática e metodologias associadas aos estudos baseados em prática, especialmente a etnografia e a etnometodologia.

1.1. Princípios Conceituais

Sobre a definição de prática, não há consenso. Contudo, o que há de comum entre as definições apresentadas é que a prática é resultado de um conjunto de atividades articuladas e que demandam uma interação entre humanos e elementos materiais para se constituírem enquanto prática (Gherardi, 2006; Hui, Schatzki, & Shove, 2017; Schatzki, 2001; Reckwitz, 2002).

Na área de liderança, há necessidade de compreensão mais precisa em relação a como práticas de liderança são desempenhadas. É importante que seja adotada, na pesquisa relacionada a liderança, uma perspectiva em que haja um foco analítico na liderança enquanto prática cotidiana associada ao aspecto cultural, e não nos líderes individualmente. Dessa forma, a abordagem da prática revela-se bastante propícia, possibilitando novos entendimentos sobre como as atividades de liderança são construídas e reconstruídas nas interações sociais (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010).

No campo dos estudos organizacionais, o conceito de cultura tem sido tratado em dois níveis distintos: o da cultura organizacional e o da cultura social (Vilas-Boas, Davel, & Cavazotte, 2017). O conceito de cultura organizacional parte de uma abordagem social-antropológica focada na noção de cultura como conjunto de princípios compartilhados que regem grupos que compõem organizações. Culturas organizacionais diferenciam e caracterizam o *modus operandi* dessas organizações enquanto coletividades formalmente estruturadas (Schein, 1992). Os estudos organizacionais também têm tratado a cultura a partir da noção de nacionalidade, isto é, da cultura social ou nacional. A cultura social se refere ao conjunto de crenças, princípios e valores compartilhados pelos membros de uma mesma sociedade (House et al., 2004).

As práticas – ou como as coisas são feitas – estão ligadas aos processos culturais, porque são eles que orientam a ação e oferecem as bases para a compreensão do mundo (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015). Em termos gerais, as práticas se referem a atividades rotineiras que são em grande parte inconscientes e automáticas (Swidler, 2001). A cultura representa não apenas uma característica das organizações, mas também algo que as pessoas produzem (Whittington, 2006). Práticas e cultura são teoricamente relacionadas, mas empiricamente distintas, o que permite o estudo de como ações e significados se configuram e se interpelam ao longo do tempo. Embora muitos trabalhos recentes sobre cultura tenham direcionamento a processos cognitivos conscientes ou a decisões estratégicas no uso da cultura, um foco nas práticas pode ajudar a explicar melhor como e por que a cultura influencia uma variedade de processos organizacionais, muitas vezes sem planejamento intencional ou mesmo o reconhecimento consciente por parte dos atores envolvidos (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015).

A liderança é composta pelas práticas dos atores nos contextos em que atuam, e estas moldam e são moldadas pelas crenças dos atores. As crenças e práticas de uma coletividade produzem, ao longo do tempo, um nexos inteligível para a coletividade (Schatzki, 2001), dotado de sentido e significado. Assim, a liderança está ligada a uma cultura que compreende crenças individuais e coletivas, e que serve como base para a análise da liderança como uma manifestação de toda uma coletividade. A liderança está localizada não nas mentes dos indivíduos (líderes), mas na interação de crenças e ações no âmbito coletivo (Drath, 2001;

Drath & Palus, 1994; Drath et al., 2008; Hosking, 2006). Pode-se afirmar, portanto, que liderar é praticar a cultura (Vilas-Boas, Davel, & Bispo, 2017).

A partir do momento em que culturas diferentes entram em contato, faz-se presente a interculturalidade, que se configura em situações em que culturas díspares passam a conviver e interagir em um processo capaz de criar e recriar sentido para os atores envolvidos (Matos, 2002). A interculturalidade diz respeito à interação de pessoas identificadas a conjuntos de valores e normas de conduta distintos. Cada cultura possui seus determinados padrões de significado, sendo que o que é comum para pessoas inseridas em determinada cultura pode parecer estranho para pessoas com outras referências culturais (Craide & Silva, 2012). A temática da interculturalidade é considerada uma forma moderna de analisar as questões culturais dentro das organizações e tende a remeter os pesquisadores a reflexões novas e mais próximas à realidade atual (Barbosa & Veloso, 2009).

Diferentes coletividades tendem a apresentar variadas referências culturais. As práticas de liderança em determinado contexto estão associadas às crenças e aos comportamentos de todos os que pensam e agem em tal contexto. Assim, a liderança pode ser entendida e estudada como uma prática intercultural. Nesse sentido, deve-se buscar a compreensão da liderança em certo contexto a partir das práticas observadas, tendo a própria liderança como nível de análise, e considerar que tais práticas estão ligadas à presente interação entre cultura organizacional e culturas sociais, tendo como base que a liderança está associada a um conjunto cultural que abrange crenças individuais e coletivas. A visão da liderança como prática intercultural inclui, assim, a explicação das ações e das interações, reconstruindo as estruturas simbólicas do conhecimento que permitem e condicionam líderes e seguidores a interpretarem o mundo de acordo com certas formas e a se comportarem de modos correspondentes às culturas atuantes (Vilas-Boas & Davel, 2017).

Nas práticas de liderança, o conhecimento envolve mais do que o saber. Inclui formas de entender, experiências e maneiras de querer e de sentir que estão ligadas entre si, representando um modo de compreender o mundo, abrangendo líderes, seguidores e objetos (incluindo os abstratos). Esse modo de compreender é constituído por referências culturais. O conhecimento coletivo e compartilhado, dessa forma, não é uma mera soma do conteúdo de

mentes individuais – possui caráter social, envolvendo a constante e recorrente interação entre pessoas e objetos (Reckwitz, 2002).

Portanto, estudar a liderança como prática intercultural significa analisar, por meio da vivência e da interação com os praticantes (líderes e seguidores) e os elementos não humanos (artefatos, metas, objetivos, estratégias, etc.), como ela se desenvolve, ou seja, busca-se desvendar quais são, como são, o que representam e de que forma estão interligados os conjuntos de atividades existentes – isto é, as práticas –, considerando que a liderança é situada, coletiva e relacional, e levando em conta a interação entre a cultura organizacional e as culturas sociais presentes, uma vez que as práticas de liderança são moldadas e legitimadas por elas, bem como as influenciam. Isso requer do pesquisador entender as suposições básicas que são compartilhadas, o significado da comunicação para os praticantes, de que modo a ação é viabilizada e como os líderes identificam para os seguidores o sentido do que é importante (Vilas-Boas & Davel, 2017).

1.2. Princípios Metodológicos

Os processos de aproximação e distanciamento (Nicolini, 2009, 2013) têm o intuito de possibilitar o estudo das práticas a partir de análises tanto de dentro como de fora de um coletivo. Ao estar inserido no coletivo e, portanto, envolvido com as práticas, o pesquisador tem condições de descobrir significados, responsabilidades e como atuam os praticantes; ao se afastar, tem condições de estabelecer conexões e entender partes não reflexivas das práticas, o que permite uma melhor compreensão a respeito do coletivo. Nesse sentido, recomenda-se que as observações realizadas envolvam sequências de aproximação e distanciamento, o que ajuda o pesquisador a definir de forma apropriada a prática estudada, conhecendo melhor suas dinâmicas e os atores envolvidos, tanto humanos como não humanos (Bispo, 2015). Em cada aproximação, busca-se: adotar a prática como foco da observação; observar a interação entre atores humanos e entre humanos e não humanos; observar como regras, normas e condições institucionais são percebidas pelos membros; e observar como os elementos materiais exercem ação ativa na prática. Já nos distanciamentos, busca-se identificar: quais são os intermediários (elementos humanos ou não humanos) necessários na execução da prática;

relações (sociais e materiais) formadas por meio das práticas e seus efeitos; e diferentes locais onde a mesma prática acontece e compará-los.

A utilização dos conceitos de aproximação e distanciamento está associada aos fundamentos da etnometodologia e da etnografia. Na etnometodologia, enquanto método, a principal preocupação do pesquisador ao ir a campo deve ser a do exercício da observação e da compreensão de como os membros do grupo agem a partir do seu ponto de vista, apoiando-se nas referências sociais que possuem (Garfinkel, 2006). A etnometodologia possui foco na compreensão da ordem vivida pelo grupo estudado a partir da produção, da reprodução e da modificação das práticas, havendo proximidade entre o pesquisador e o processo (Francis & Hester, 2004; Pollner & Emerson, 2001).

Com o auxílio das abordagens etnográficas, é possível entender uma experiência humana por meio do estudo de eventos, linguagens, rituais, artefatos, instituições, comportamentos e interações em uma comunidade específica (Cunliffe, 2010). Utilizar abordagens etnográficas significa viver a cultura pesquisada no seu cotidiano, estabelecendo relações com os informantes. Os achados de campo não são obtidos diretamente; as abstrações são realizadas pelo pesquisador depois de ele se apossar de diversos dados observados ao longo de determinado período. O pesquisador deve discutir os fatos com os informantes, de modo a conhecer os mecanismos sociais acionados em certas situações e o seu significado para os nativos. Compreender a mentalidade e o comportamento de quem é estudado representa o empreendimento fundamental a ser concretizado pelo pesquisador (Cavedon, 2014). As abordagens etnográficas, que são usadas para a interação com o campo, incluem entrevistar, observar e registrar os comportamentos e as ações dos observados. Com a análise dos textos resultantes da transcrição das entrevistas e das observações, é possível explorar redes de significados contextualizados (Harvey & Myers, 2002).

Em particular, recomenda-se o uso do *sombreamento* (*shadowing*), técnica de interação com o material empírico que consiste em acompanhar, “como uma sombra”, uma pessoa em suas atividades diárias, representando, assim, uma forma de pesquisa que reflete a mobilidade da vida contemporânea (Czarniawska, 2007). O processo de *sombreamento* permite que se descubra não apenas o formato do dia de uma pessoa em termos de atividades

desempenhadas, mas também as sutilezas de perspectivas e propósitos que moldam tais atividades no contexto de uma organização em tempo real (McDonald, 2005). Com o sombreamento, é possível que se capte mais a complexidade relacional para além do núcleo mais específico da liderança (Czarniawska, 2007). No sombreamento, o pesquisador pode fazer perguntas de esclarecimento à pessoa que está sendo acompanhada, como o que estava sendo dito por uma pessoa com a qual ela estava conversando por telefone ou o que significa certa piada no contexto da organização da qual ela faz parte, bem como fazer perguntas relacionadas a propósitos, como por que motivo determinada linha de argumento foi adotada em uma reunião ou quais são as prioridades operacionais atuais (McDonald, 2005).

O processo de utilização de abordagens etnográficas tem início com a delimitação do campo, o que inclui o objeto a ser investigado, a localização e o tempo de permanência previsto; o momento seguinte envolve investigação sobre documentos envolvendo aspectos do objeto a ser estudado; em seguida, o pesquisador deve inserir-se no campo e realizar registros sistemáticos daquilo que observa no cotidiano; por fim, vem a etapa de análise do material obtido (Baztán, 1995; Flores-Pereira & Cavedon, 2009). A saída de campo deve ocorrer quando os dados obtidos já não evidenciam novidades (Cavedon, 2014).

Para analisar e interpretar o material empírico obtido durante a pesquisa de campo, não são adotadas categorizações pré-definidas (Francis & Hester, 2004; Ten Have, 2004). A pesquisa não busca criar categorizações efetuadas a partir de análises textuais ou apenas descrever fatos ou atividades. Os resultados da pesquisa constituem-se nas maneiras como uma determinada coletividade constrói, perpetua ou modifica uma prática a partir de um conjunto de atividades ordenadas. Portanto, tais resultados devem ser apresentados a partir do relato das práticas que foram identificadas, com ênfase nas explicações de como elas são geradas, aprendidas, compartilhadas e modificadas ao longo do tempo (Gherardi, 2012). Em outras palavras, primeiramente, se busca a identificação e o entendimento das atividades do grupo em estudo para, em seguida, realizar a análise e interpretação dos métodos pelos quais esse grupo ordena sua vida cotidiana em torno de suas práticas (Bispo & Godoy, 2014). Assim, como preconiza o conceito de indiferença etnometodológica (Garfinkel, 2006), as práticas analisadas não são definidas previamente – elas emergem durante a interação com o

campo, o que dá ao pesquisador a segurança de que as práticas identificadas são próprias do contexto estudado.

1.3. Princípios Analíticos

Do ponto de vista analítico, a utilização dos conceitos de aproximação e distanciamento inclui questionamentos como referências para as observações na interação com o campo e para a análise e interpretação dos conjuntos de atividades identificadas no campo. A adoção de perguntas contribui para que o pesquisador avalie com maior confiabilidade e segurança quais são e como são as práticas (Bispo & Godoy, 2014). No processo de aproximação, deve-se atentar para os fazeres e dizeres, a ordem interacional, o tempo, os movimentos corporais, os artefatos, as preocupações práticas, a tensão entre criatividade e normatividade, e os processos de legitimação e estabilização (Nicolini, 2009, 2013). No processo de distanciamento, deve-se verificar as conexões entre as atividades, observar como tais conexões formam nexos e quais são seus efeitos, e como as práticas abrangentes manifestam-se no contexto considerado (Nicolini, 2009, 2013). São propostas, no Quadro 1, questões para orientação do processo analítico.

Quadro 1: Questões para Orientação do Processo Analítico

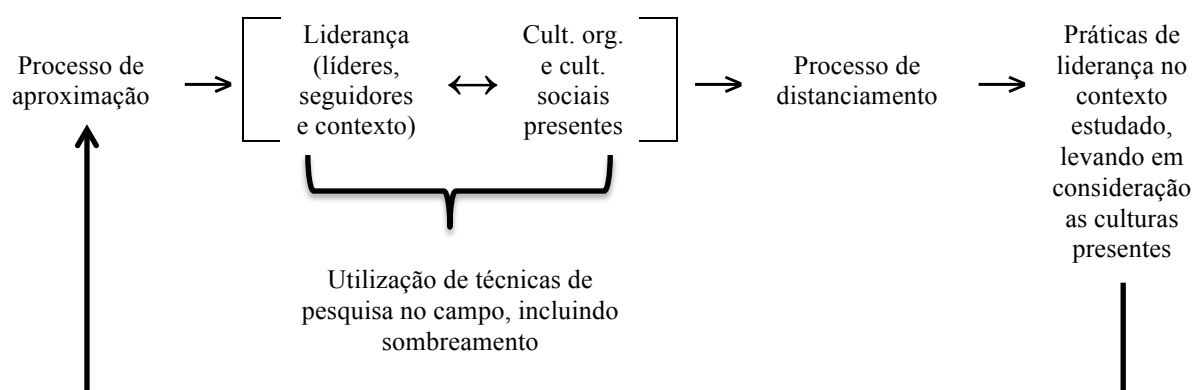
Dimensões	Questões para Orientação do Processo Analítico
PROCESSO DE APROXIMAÇÃO	
Fazeres e dizeres	O que as pessoas estão fazendo e dizendo? O que elas estão tentando fazer quando falam? O que é falado e efetivamente feito? Como os padrões de fazeres e dizeres variam ao longo do tempo? Que sequência temporal elas formam? Com quais efeitos? Por meio de quais movimentos, estratégias, métodos e discursos os praticantes realizam seu trabalho?
Ordem interacional	Que tipo de ordem interacional se faz presente na prática? Como ela se difere de práticas similares em outros locais? Quais posições ficam em evidência e como elas são negociadas ou resistidas? Quais interesses coletivos são sustentados e perpetuados? Como assimetrias e desigualdades são produzidas e reproduzidas?
Tempo	Como os fazeres e dizeres são distribuídos ao longo do tempo? Quais temporalidades/ritmos são produzidos na prática? Qual é a relação entre os diferentes tipos de temporalidades/ritmos presentes nas práticas?
Movimentos corporais	Qual é o panorama material e simbólico associado à prática? Como os corpos atuam? Quais elementos são trazidos para o cenário de ação pelos corpos?
Artefatos	Quais artefatos são usados na prática? Como são usados? Quais trabalhos visíveis e invisíveis eles desempenham? De que modo contribuem para dar sentido à prática? Quais conexões eles estabelecem com outras práticas? Quais elementos eles trazem para o cenário de ação? Qual é o trabalho de intermediação que eles desempenham?
Preocupações práticas	Quais preocupações práticas orientam o trabalho diário dos praticantes? O que importa para eles? O que eles veem como objeto principal de atividade? Qual é o direcionamento dos seus esforços? O que eles veem como próxima etapa? Quando eles consideram que a prática é realizada?
Tensão entre criatividade e normatividade	De quais modos os praticantes se tornam responsáveis na prática? Quais ferramentas discursivas eles utilizam para sustentar a responsabilidade? Onde e como são as disputas entre certo e errado? Quais são as áreas controversas da prática? Quais são as tensões? Qual é a dinâmica entre as regras formais e informais? Que direção a prática segue?
Processos de legitimação e estabilização	Como os novatos são socializados? O que dizem para eles? Quais histórias são utilizadas no processo? Os praticantes utilizam a prática para sua identificação como comunidade? Como a diferença entre pessoas do grupo e de fora do grupo é tratada? Como as práticas se tornam duráveis? Quais fazeres, dizeres e artefatos são empregados em tal propósito?
PROCESSO DE DISTANCIAMENTO	
Conexões entre as atividades, como tais conexões formam nexos e quais são seus efeitos	Quais são as conexões entre as práticas? Como as práticas são integradas? Quais práticas afetam, possibilitam, restringem ou são conflitantes com a prática considerada? Como a prática considerada contribui para o todo? De quais modos ela reproduz arranjos sociais ou gera tensão e conflito? Como diferentes arranjos da prática estabelecem interações sociais? Quais cenários as interações sociais proporcionam para os praticantes? Como se chegou à situação atual? Quais interesses, projetos, desejos e manobras interferiram para isso?

Fonte: Elaboração própria

No modelo proposto, as práticas são a categoria de análise da pesquisa. Cada prática é um conjunto de atividades com um nexos de fazeres e dizeres e que envolve – como elementos interconectados – formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, objetos e seus usos, base de conhecimento na forma de entendimento, *know-how*, estados emocionais e conhecimento motivacional (Reckwitz, 2002). No seu conjunto, o referencial auxilia o pesquisador a descrever, explicar e mostrar a integração entre as práticas observadas, o que permite a compreensão de ações e significados no contexto analisado. O modelo – trazido na

Figura 1 – sintetiza o processo relacionado ao trabalho de campo e à análise e interpretação do material empírico.

Figura 1: Liderança como Prática Intercultural



Fonte: Elaboração própria

2. Um Exemplo de Pesquisa sobre as Práticas Interculturais da Liderança: Projetos Internacionais no Rotary

O referencial trazido foi utilizado para o estudo da liderança como prática intercultural em projetos internacionais no Rotary. São apresentados, a seguir, a metodologia de pesquisa, o contexto organizacional e intercultural e como foi a obtenção de resultados a partir da utilização do referencial apresentado.

2.1. Metodologia de Pesquisa

Inicialmente, houve a etapa de contextualização, que foi voltada para o entendimento da história da organização, da sua estrutura, das suas regras, do seu funcionamento, da sua cultura e das atividades desempenhadas, incluindo os projetos internacionais. Para tanto, foram utilizados documentos e entrevistas semiestruturadas com representantes da sede do Rotary e com rotarianos com ampla experiência em projetos internacionais como fontes de informações. Em seguida, veio a etapa de projetos internacionais. Por meio de contatos pessoais, por telefone e e-mail com clubes localizados nas cidades de Salvador e São Paulo, no Brasil, e em Chicago e Evanston, nos Estados Unidos, foram identificados e selecionados dez projetos internacionais com sua participação, organizados por meio de parcerias com

clubes e distritos de diferentes países, para acompanhamento. No caso dos clubes de Salvador e São Paulo, foram considerados projetos desenvolvidos entre junho de 2015 e fevereiro de 2016, e quatro foram escolhidos – A, B, C e D; no caso dos clubes de Chicago e Evanston, foram considerados projetos desenvolvidos entre março e junho de 2016, e seis foram escolhidos – E, F, G, H, I e J. A definição de tais períodos levou em conta a presença do pesquisador nestes locais. Tendo em vista o intuito de que variadas relações interculturais fossem observadas, buscou-se diversidade em relação aos países dos clubes e distritos parceiros e aos locais de realização dos projetos. Para que fossem observados diferentes tipos de projetos, as seis áreas de enfoque do Rotary foram contempladas. Nesta etapa, foram utilizados documentos, entrevistas semiestruturadas com líderes dos projetos acompanhados, observação direta, observação participante e sombreamento como fontes de informações.

Na etapa de contextualização, para o entendimento da história da organização, da sua estrutura, das suas regras, do seu funcionamento, da sua cultura e das atividades desempenhadas, incluindo os projetos internacionais, foram analisados o site do Rotary e materiais nele disponibilizados. Na etapa de projetos internacionais, primeiramente, observando-se o cadastro dos projetos junto ao Rotary, houve a análise do formulário de cada um. Na sequência, foram analisados e-mails envolvendo os líderes dos projetos. Com isso, foram avaliados o nível de interação entre eles, a intensidade de participação de cada um, a ocorrência de problemas de comunicação, o alinhamento entre seus pensamentos, os caminhos utilizados para superar as divergências existentes, as formas de tomar decisões e o impacto da interação entre eles no andamento dos projetos. Por fim, foram analisados relatórios dos projetos, tendo em vista investigar os êxitos e os problemas ocorridos, bem como os motivos para tais acontecimentos.

Na etapa de contextualização, a pesquisa incluiu a realização de entrevistas semiestruturadas com integrantes da sede do Rotary, que falaram sobre a organização e o tipo de projeto estudado, além de esclarecerem dúvidas sobre os documentos analisados. As falas das representantes da sede do Rotary trazem a perspectiva de quem trabalha para a organização e tem responsabilidade por atividades como definição de regras, elaboração de materiais, esclarecimento de dúvidas, aprovação de propostas de projetos, liberação de verbas da Fundação Rotária e auditoria dos projetos realizados. Foram realizadas três entrevistas,

perfazendo um total de 1 hora e 30 minutos de conversas. Também na etapa de contextualização, para a obtenção de relatos referentes aos tópicos abordados nos projetos acompanhados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com rotarianos com ampla experiência em projetos internacionais. Foram realizadas sete entrevistas, perfazendo um total de 5 horas de conversas. Na etapa de projetos internacionais, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para validar, discutir e detalhar as observações feitas durante o processo de observação direta, observação participante e sombreamento, e para que fossem esclarecidas dúvidas sobre os documentos analisados. Foi realizada uma entrevista em cada um dos dez projetos, sempre com um dos líderes, perfazendo um total de 7 horas de conversas.

Na etapa de projetos internacionais, houve observação direta de reuniões envolvendo líderes nos projetos B, C, D, E, F, G, H, I e J. Foram observados o nível de interação entre eles, a intensidade de participação de cada um, a ocorrência de problemas de comunicação, o alinhamento entre seus pensamentos, os caminhos utilizados para superar as divergências existentes, a forma de tomar decisões e o impacto da interação entre eles no andamento dos projetos. As observações foram registradas de forma sistemática em um diário de campo. Houve observação participante no projeto A, tendo em vista o envolvimento do pesquisador na organização do projeto. Foram observados o nível de interação entre os líderes, a intensidade de participação de cada um, a ocorrência de problemas de comunicação, o alinhamento entre seus pensamentos, os caminhos utilizados para superar as divergências existentes, a forma de tomar decisões e o impacto da interação entre eles no andamento dos projetos, e a atuação do pesquisador envolveu participação nas discussões nas reuniões e na busca e na definição de parceiros. As observações foram registradas de forma sistemática em um diário de campo. No projeto A, também houve a utilização do sombreamento, com uma líder sendo acompanhada. Foi escolhido o projeto A porque o seu cronograma era o mais alinhado com a disponibilidade do pesquisador. Em função da ampla rede de relacionamentos existente em tal tipo de projeto, o sombreamento revela-se uma técnica propícia para o seu estudo. Foram observadas todas as atividades envolvendo a líder, como conversas, reuniões e tomadas de decisões. Tendo como base as recomendações de Czarniawska (2007), a duração do sombreamento foi de 3 dias, período suficiente para que se observe o que é desejado e que não gera exaustão. No sombreamento, assim como nas observações direta e participante, as

observações foram registradas de forma sistemática em um diário de campo, levando em conta as orientações de Emerson, Fretz e Shaw (1995).

Com a imersão no campo e o acompanhamento da prática da liderança nos projetos internacionais no Rotary que foram selecionados, com atenção à presente interação entre culturas, foi possível identificar e analisar as atividades existentes e agrupá-las em três práticas integradas – o servir, a parceria e o conflito. Detalhes sobre a obtenção de resultados a partir da utilização do referencial apresentado são apresentados a seguir.

2.2. Contexto Organizacional e Intercultural do Rotary

O Rotary é uma organização não governamental dedicada a trabalhos voluntários presente em mais de 200 países e regiões geográficas. Com sede em Evanston, nos Estados Unidos, o Rotary é dividido em mais de 500 distritos, contando com mais de 30.000 clubes; tais clubes reúnem mais de 1.200.000 integrantes, chamados de rotarianos, que ingressam na organização por meio de convite, atuam de forma voluntária e exercem liderança local e globalmente (Rotary, 2017). O Rotary está inserido, dessa forma, em diversos contextos culturais.

O Rotary teve início em 23 de fevereiro de 1905, quando Paul Harris fundou o Rotary Club de Chicago, nos Estados Unidos, e se tornou o primeiro presidente da organização. Em 1917, o então presidente Arch Klumph criou a Fundação Rotária, que recebe doações de rotarianos e externas, e destina os recursos para projetos desenvolvidos no Rotary. A estrutura administrativa central da organização, incluindo a presidência, fica na sede, e há também escritórios de apoio em outros locais, inclusive no Brasil, na cidade de São Paulo. Atuam, na sede e nos escritórios de apoio, mais de 800 profissionais remunerados (Rotary, 2017).

Em geral, os clubes atuam em suas comunidades, realizando projetos que promovam a sua melhoria e o bem-estar das pessoas. Entretanto, dentre os projetos desenvolvidos no Rotary, estão incluídos os projetos internacionais organizados por meio de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países, que envolvem a atuação em conjunto de líderes de

diferentes países na organização e na coordenação (Rotary, 2017). Em tal cenário, portanto, a liderança intercultural é um fator sempre presente.

Nos projetos internacionais organizados por meio de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países, é possível contar com subsídios globais da Fundação Rotária, que representam uma contribuição financeira da Fundação Rotária para tais projetos. Para tanto, os projetos devem atender a alguns requisitos, sendo os principais os seguintes: (a) valor mínimo de US\$ 30.000,00; (b) pelo menos 30% das contribuições referentes à diferença entre o valor total do projeto e o valor do subsídio global devem vir de fora do país do projeto e do distrito anfitrião; (c) ligação com necessidades identificadas na comunidade anfitriã; (d) impacto sustentável e de longo prazo; (e) resultados mensuráveis; e (f) alinhamento com pelo menos uma das áreas de enfoque do Rotary. Apesar de sua atuação poder envolver projetos nas mais distintas áreas, o Rotary, atualmente, possui seis áreas de enfoque: paz e prevenção/resolução de conflitos; prevenção e tratamento de doenças; recursos hídricos e saneamento; saúde materno-infantil; educação básica e alfabetização; e desenvolvimento econômico e comunitário. Para se determinar o valor do subsídio global, que pode variar de US\$ 15.000,00 até US\$ 200.000,00, tem-se que cada contribuição proveniente de distrito por meio do FDUC (Fundo Distrital de Utilização Controlada) é equiparada em 100% pela Fundação Rotária, enquanto que contribuições de clubes e externas são equiparadas em 50% (Rotary, 2017).

Quando um projeto internacional envolvendo parceria entre clubes e distritos de diferentes países é organizado, normalmente são formados um comitê local, que conta com rotarianos da região em que o projeto será realizado, e um comitê internacional, que inclui rotarianos de fora do país. Em cada comitê, que em geral conta 3 pessoas, uma é designada como contato principal. Estes contatos principais, juntamente com os demais integrantes dos comitês, costumam ser os principais líderes do projeto (Rotary, 2017).

2.3. Interação com o Material Empírico, Análise e Geração de Conhecimento: Práticas e Desafios da Pesquisa

Após a etapa de contextualização, na qual foi possível, por meio de leituras e diálogos, obter informações sobre a organização e, em particular, sobre os projetos internacionais nela desenvolvidos, houve um processo de aproximação em relação aos projetos selecionados para acompanhamento. Tal processo permitiu observar que, antes da execução propriamente dita de um projeto, uma condição mostra-se necessária: líderes devem contar seguidores dispostos a enfrentar o desafio de realizar o projeto. Notou-se que, por padrão, os líderes conseguem contar com a participação de pessoas que estão verdadeiramente comprometidas com os ideais e os objetivos a serem alcançados. Realizando um processo de distanciamento, refletiu-se que seria importante compreender como tal comprometimento se concretiza.

Com um novo processo de aproximação, foi possível observar que o citado comprometimento está ligado a um percurso que começa muito antes do momento de envolvimento em um projeto, ainda no processo de admissão de uma pessoa ao Rotary. Em tal trajetória, notou-se que os líderes fazem constantemente referência ao servir, em uma associação com o lema da organização “Dar de si antes de pensar em si” (Rotary, 2017), o que mostra-se como um grande incentivo. Para que uma pessoa torne-se integrante de um clube de Rotary, é preciso inicialmente que ela participe de reuniões do clube como convidada. Durante tal processo, ela deve receber orientações em relação ao Rotary, e espera-se que ela fique ambientada ao clube. Em seguida, caso ela deseje fazer parte do clube, seus integrantes devem aprovar o seu ingresso. Com isso, verifica-se se, na percepção daqueles que já integram o clube, a pessoa mostra-se sintonizada com os ideais do grupo.

Por fim, havendo a aprovação, realiza-se a cerimônia referente a sua posse como rotariano(a), que inclui a leitura de um juramento. Ela passa a usar um distintivo com o emblema do Rotary, que a identifica como integrante da organização, e a pessoa que a convidou para participar do clube passa a ser seu padrinho ou sua madrinha no Rotary. O emblema do Rotary traz uma roda denteada com 24 dentes, simbolizando que os rotarianos devem estar voltados para o servir 24 horas por dia. Enquanto os rotarianos são identificados pelo uso do distintivo, os clubes de Rotary contam com artefatos que se fazem presentes em

qualquer reunião de clube: sua bandeira, um sino e um martelo. Enquanto a bandeira traz o emblema do Rotary, o sino e o martelo representam disciplina e autoridade do presidente para conduzir as reuniões, sendo utilizados para iniciá-las, finalizá-las e em qualquer outro momento em que se deseje atenção.

No cotidiano dos rotarianos, a “Prova Quádrupla” (“Do que nós pensamos, dizemos ou fazemos: É a verdade? é justo para todos os interessados? criará boa vontade e melhores amizades? será benéfico para todos os interessados?”), reflexão ligada ao servir criada em 1932 pelo rotariano Herbert Taylor (Rotary, 2017), é sempre citada. A referência ao servir também é vista nas publicações dirigidas aos rotarianos e nos eventos do Rotary. Nos textos produzidos periodicamente na sede e nos distritos, que abordam temas diversos ligados à organização, o servir é habitualmente enfatizado. Na Convenção do Rotary e nas conferências distritais, por sua vez, o reforço ao servir integra as palestras, apresentações de projetos e demais atividades.

Após um novo processo de distanciamento, concluiu-se que o comprometimento analisado é iniciado no processo de admissão de uma pessoa ao Rotary, tem continuidade com ela mantendo-se na organização e comprova-se efetivo com sua participação em projetos. A este conjunto de atividades, no qual tem-se líderes lidando com o desafio de unir seguidores – que possuem variadas referências culturais – para o propósito de realizar projetos, incluindo o ingresso na organização, a permanência nela e o envolvimento nos projetos, tendo como base a referência ao servir, que revela-se como essência da cultura organizacional, deu-se o nome de prática do servir.

Para vivenciar a realização de projetos, mais um processo de aproximação foi realizado. Diante do fato de que encontrar parceiros representa um desafio que precisa ser superado, uma vez que a formação de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países é fundamental para que sejam concretizados os projetos internacionais estruturados para fazer uso de subsídios globais da Fundação Rotária, notou-se que os líderes direcionam esforços para a realização de parcerias, agindo diretamente e mobilizando seguidores para tentativas. Com o acompanhamento dos projetos, observou-se que a obtenção de parcerias tem ocorrido

sobretudo em contextos de encontros pessoais. Uma vez que os rotarianos são bem-vindos às reuniões de qualquer clube, eles possuem o hábito de visitar outros clubes.

Diante da necessidade de formar parcerias para projetos internacionais, há líderes que visitam clubes diversos para tratar do assunto. Em um dos projetos estudados, por exemplo, líderes viajaram do Brasil para os Estados Unidos e, após a visita a um clube, uma parceria foi feita. A principal fonte de parcerias, entretanto, tem sido a Convenção do Rotary. O evento, que é realizado anualmente, costuma contar com cerca de 30 mil pessoas, havendo representação da maioria dos distritos existentes. Assim, os líderes de projetos nele presentes têm a possibilidade de dialogar com integrantes de clubes de variados locais, incluindo líderes dos distritos, como foi notado no sombreamento. Nos projetos estudados, a Convenção do Rotary mostrou-se como o meio mais comum para o surgimento de parcerias.

Durante o desenvolvimento dos projetos, percebeu-se que é essencial que os líderes, com a presença nas comunidades e o relacionamento com seus membros, conheçam seus costumes e mostrem respeito a suas referências culturais. Notou-se também que a falta de conhecimento sobre a realidade de uma comunidade ou de alinhamento com sua cultura pode fazer que um projeto tenha que ser reestruturado ou interrompido. Outra questão percebida foi que a diferença de costumes entre os parceiros pode trazer problemas. Em um dos projetos estudados, por exemplo, enquanto um dos parceiros, seguindo um hábito ligado a seu país, produzia documentos com formalidade, o outro parceiro, de um local sem tal costume, fazia registros de maneira informal. Tendo em vista o aspecto formal dos formulários e relatórios que devem ser apresentados à Fundação Rotária, o parceiro que era caracterizado pela informalidade precisou se adequar, adaptando sua cultura.

Por fim, foi realizado mais um processo de distanciamento. A análise das conexões entre as atividades permitiu que se chegasse à conclusão de que, para a realização dos projetos, são formadas parcerias e, a partir daí, os projetos são efetivamente concretizados – há a busca por parceiros, a comunicação entre eles e o desenvolvimento dos projetos em conjunto, atividades em que há interação entre pessoas de diferentes culturas sociais. Ademais, foi possível concluir também que, durante a realização dos projetos, problemas e dificuldades surgem, e soluções são buscadas por meio de momentos de discussão, reflexão e

aprimoramento, tendo em vista evitar danos e buscar o aperfeiçoamento. Ao primeiro conjunto de atividades, que representa o caminho para a realização de projetos e no qual tem-se líderes lidando com o desafio de conduzir seguidores de variadas culturas rumo à realização de objetivos, deu-se o nome de prática da parceria. Ao segundo conjunto de atividades, voltado para a solução de problemas e dificuldades e no qual tem-se líderes e seguidores de variadas culturas lidando com o desafio de conviver com suas diferenças, deu-se o nome de prática do conflito.

Assim, com a abordagem da liderança como prática intercultural, pode-se dizer que a liderança nos projetos internacionais no Rotary pode ser compreendida a partir de três práticas integradas: o servir, a parceria e o conflito. O servir é a principal referência da cultura da organização e representa o alicerce da liderança – com base no servir, os líderes integram e conduzem os seguidores para a realização dos projetos. A parceria representa a essência dos projetos – a formação de parcerias e a sensibilidade dos líderes às diferentes culturas na interação cotidiana permitem que os projetos sejam desenvolvidos com sucesso. O conflito, por sua vez, pode se fazer presente em qualquer fase de um projeto, e a atenção às diferenças culturais é importante para que decisões e soluções de problemas sejam satisfatórias.

3. Discussão

Em vez de focar as competências dos líderes, perspectiva tradicional na pesquisa em liderança, a visão da liderança como prática intercultural foca o *modus operandi* da liderança, com uma interação mais próxima com os praticantes. Compreender as práticas de liderança que se fazem presentes nas organizações significa buscar nas condições sociais e culturais respostas para os motivos e o modo como elas acontecem. Uma compreensão ampla é essencial para explicar a forma de organizar as práticas, o que traz a necessidade de se conhecer o contexto situado das atividades realizadas em cada prática, os elementos que dele fazem parte, a maneira como os líderes e seguidores negociam e constroem coletivamente o conhecimento prático, e as referências históricas e culturais que mediam o conhecimento gerado. É preciso, também, compreender tal processo de construção do conhecimento prático nas suas condições de produção, manutenção e transformação.

No estudo da liderança como prática intercultural, o pesquisador fica atento para como as práticas de liderança são moldadas e legitimadas pela cultura organizacional e pelas culturas sociais presentes, bem como para a influência de tais práticas na cultura do coletivo. Para tanto, é necessário entender as suposições básicas compartilhadas, o significado da comunicação para os praticantes, de que modo a ação é viabilizada e como os líderes identificam para os seguidores o sentido do que é importante.

A utilização do referencial apresentado para o estudo empírico da liderança como prática intercultural revela três desafios. São desafios oriundos da aplicação do referencial na pesquisa empírica da liderança intercultural no contexto dos projetos internacionais na organização Rotary. O primeiro desafio diz respeito ao entendimento da proximidade do pesquisador com o campo empírico – refere-se à importância do pesquisador refletir sobre sua proximidade com o campo empírico, de forma a compreender o tipo de esforço que deverá fazer no sentido de buscar o entendimento da liderança no contexto estudado. Essa proximidade pode ocorrer a partir de uma familiaridade ou de um estranhamento.

O segundo desafio está relacionado ao aprendizado prático sobre o que é realizar uma observação – remete à compreensão de que o observador deve se encarregar de compreender o campo de pesquisa como o conjunto das interações envolvendo o sujeito pesquisador, os sujeitos pesquisados e os elementos não humanos. A observação deve contemplar as dimensões da espacialidade, da temporalidade e da historicidade.

O terceiro desafio abrange o aprendizado prático sobre como realizar uma descrição imediata – empreende sobre o exercício do pesquisador de construir uma descrição imediata do campo de pesquisa. Trata-se de uma descrição que detalhe os eventos de convivência e de que maneira líderes e seguidores agem e interagem em tais eventos. A partir desse tipo de descrição, conseguimos chegar, por um processo de análise, às relações constituídas entre os integrantes do contexto em questão.

Com o referencial utilizado, conseguiu-se chegar a um novo olhar sobre a liderança em projetos internacionais no Rotary por meio da aproximação em relação ao fenômeno, procurando-se não apenas explorar o que líderes e seguidores fazem, mas também entender

como são promovidas a organização e a coordenação das atividades estudadas na coletividade considerada – levando em conta que os processos culturais existentes orientam a ação e oferecem as bases para a compreensão do contexto analisado. Nos processos de aproximação, foi possível vivenciar o cotidiano dos rotarianos e o trabalho de líderes e seguidores nos projetos. Nos processos de distanciamento, foi possível fazer reflexões sobre as atividades e compreender as conexões entre elas. Com o conhecimento das práticas associadas à liderança nos projetos internacionais no Rotary, rotarianos inexperientes passam a ter uma referência e os experientes ampliam sua visão, o que gera melhores condições de realizar com êxito os projetos. Ademais, o conhecimento pode ser aplicado a organizações congêneres.

O referencial utilizado traz a vantagem de possibilitar um conhecimento aprofundado sobre a liderança a partir de um entendimento integrado das práticas existentes, levando em conta os líderes, os seguidores, o contexto e a cultura do grupo, que envolve a cultura organizacional e as culturas sociais presentes. Com tal conhecimento, os praticantes têm condições de entender melhor o trabalho que realizam, bem como de refletir e repensar as práticas tendo em vista a concretização dos objetivos a serem alcançados, o que é de interesse das mais variadas organizações. Por outro lado, a utilização do referencial também traz desafios como conseguir amplo acesso ao ambiente que se deseja analisar, poder acompanhar pessoas de forma muito próxima e ter condições de dedicar tempo suficiente para conhecer detalhadamente as atividades desempenhadas.

Conclusão

Dentro do campo da liderança como prática, é necessário levar em consideração a interação entre culturas, entendendo que a interculturalidade é inerente à orientação de como as práticas organizacionais são construídas e na forma como os líderes tomam e alicerçam suas decisões, agem e interagem. Nesse sentido, o artigo formulou e discutiu um referencial para auxiliar os estudiosos em sua prática de pesquisa empírica sobre liderança como prática intercultural.

O referencial apresentado abrange princípios conceituais, metodológicos e analíticos voltados para orientar a pesquisa de práticas interculturais da liderança. Ademais, o artigo

ilustrou o uso do referencial por meio de um estudo empírico sobre a liderança em projetos internacionais na organização Rotary e discutiu os principais desafios na realização deste tipo de pesquisa. Com isso, os resultados desta pesquisa contribuem para o desenvolvimento de pesquisas empíricas com reflexividade mais apurada e com consideração plena da força da cultura na prática intercultural da liderança no mundo contemporâneo. Para pesquisas futuras, sugere-se que o referencial trazido seja aplicado a organizações de outros tipos – públicas, privadas com fins lucrativos, etc.

Referências

- Barbosa, L., & Veloso, L. (2009). A cultura do outro: Interculturalidade e dialogia nas empresas. In L. Barbosa, *Cultura e diferença nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Baztán, A. (1995). *Etnografía: Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Barcelona: Marcombo.
- Bispo, M. (2013). Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: Contribuições de Silvia Gherardi. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(6), 132-161.
- Bispo, M. (2015). Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 309-323.
- Bispo, M., & Godoy, A. (2014). Etnometodologia: Uma proposta para pesquisa em estudos organizacionais. *Revista de Administração da Unimep*, 12(2), 108-135.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 4(4), 363-379.
- Cavedon, N. (2014). Método etnográfico: Da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas. In E. Souza, *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES.
- Collinson, D., & Collinson, M. (2009). “Blended leadership”: Employee perspectives on effective leadership in the UK Further Education Sector. *Leadership*, 5(3), p. 365-380.
- Craide, A., & Silva, F. (2012). A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(1), 105-123.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Journal of Management*, 26, 77-86.
- Cunliffe, A. (2010). Retelling Tales of the Field: In Search of Organizational Ethnography 20 Years On. *Organizational Research Methods*, 13(2), 224-239.

- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber.
- Denis, J., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.
- Derue, D. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.
- Drath, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Velsor, E., O'Connor, P., & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635-653.
- Drath, W., & Palus, C. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Emerson, R., Fretz, R., & Shaw, L. (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fletcher, J., & Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In C. Pearce & J. Conger, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Flores-Pereira, M., & Cavedon, N. (2009). Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(1), 144-160.
- Francis, D., & Hester, S. (2004). *An Invitation to Ethnomethodology: language, society and interaction*. London: Sage.
- Garfinkel, H. (2006). *Studios en Etnometodología*. Barcelona: Anthropos.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Gherardi, S. (2012). *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. *Management Learning*, 29(3), 273-297.

- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54.
- Harvey, L., & Myers, M. (2002). Scholarship in practice: The contribution of ethnographic research methods to bridging the gap. In M. Myers & D. Avison, *Qualitative Research in Information Systems: A reader*. London: Sage.
- Hosking, D. (2006). Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien, *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age Publishing.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Hui, A., Schatzki, T., & Shove, E. (2017). *The Nexus of Practices: Connections, constellations, practitioners*. London: Routledge.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.
- Matos, A. (2002). Executivos americanos na Bahia: Expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: Um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- McDonald, S. (2005). A Qualitative Shadowing Method for Organisational Research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.
- Neuman, W. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson Education.
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organizations Studies*, 30(12), 1391-1418.
- Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work, and Organization: An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M. E. Sharpe.
- Parry, K., & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Pollner, M., & Emerson, R. (2001). Ethnomethodology and Ethnography. In P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, & L. Lofland, *Handbook of Ethnography*. London: Sage.
- Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195-211.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.

Rotary. (2017). Site oficial. Disponível em: <http://www.rotary.org>.

Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.

Schatzki, T. (2001). Introduction: practice theory. In T. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Stogdill, R., & Coons, A. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Swidler, A. (2001). What anchors cultural practices. In T. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge.

Ten Have, P. (2004). *Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology*. London: Sage.

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

Vilas-Boas, O., & Davel, E. (2017). Liderança como Prática Intercultural: Liderança em Projetos Internacionais na Organização Rotary. *Revista de Gestão*, 24, No prelo.

Vilas-Boas, O., Davel, E., & Bispo, M. (2017). Liderança como Prática Cultural. *Revista de Administração Mackenzie*, 18, No prelo.

Vilas-Boas, O., Davel, E., & Cavazotte, F. (2017). Liderança e Cultura: Tradição e Renovação da Pesquisa. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 12, No prelo.

Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-125.

Whittington, R. (2006). Learning more from failure: Practice and process. *Organization Studies*, 27(12), 1903-1906.

CAPÍTULO 7 – PRÁTICA INTERCULTURAL DA LIDERANÇA: DESAFIOS NA ORGANIZAÇÃO ROTARY (ARTIGO E)⁵

Resumo

Este caso de ensino proporciona uma aprendizagem voltada para o conhecimento das dimensões culturais relacionadas à liderança, para o entendimento da liderança como expressão intercultural e para a discussão da liderança intercultural a partir da perspectiva da prática. O caso consiste na história de descobertas de João, rotariano – isto é, associado da organização Rotary – que, ao participar de um projeto internacional pela primeira vez, acompanha o trabalho dos líderes, que inclui a formação de parceria, a interação com os rotarianos envolvidos e as comunidades nas quais o projeto é realizado, e a solução de problemas. Com base na experiência vivida por João, é possível conhecer as práticas de liderança no contexto considerado, que estão associadas à presente interação entre culturas. Dessa forma, o caso possibilita que se analise e compreenda de que forma seguidores de diferentes culturas se unem aos líderes, o modo pelo qual líderes conduzem seguidores de diferentes culturas para a realização de objetivos e como são conciliadas as diferenças entre líderes e seguidores de diferentes culturas durante o seu convívio, desafios ligados ao contexto em questão.

Palavras-chave: liderança; interculturalidade; prática; projetos internacionais; Rotary.

Cross-Cultural Practice of Leadership: Challenges in the Rotary Organization

Abstract

This teaching case allows us to develop a learning process focused on the knowledge of cultural dimensions related to leadership, the understanding of leadership as a cross-cultural expression and the discussion of cross-cultural leadership from the practice perspective. The

⁵ Este artigo segue os padrões de referências exigidos pela revista para a qual foi submetido para avaliação e publicação.

case refers to the discoveries of João, a rotarian – that is, an associate of the Rotary organization – who, by participating in an international project for the first time, follows the work of the leaders, including partnership building, interaction with rotarians involved and the communities in which the project is carried out, and problems solution. Based on João's experience, it is possible to know the leadership practices in the considered context, which are associated to the present interaction between cultures. In this way, the case makes it possible to analyze and understand how followers from different cultures join leaders, how leaders lead followers from different cultures to achieve goals and how the differences between leaders and followers from different cultures are reconciled during their period together, challenges related to the considered context.

Keywords: leadership; cross-culturality; practice; international projects; Rotary.

1. Caso para Ensino

1.1. João Ingressa em um Clube de Rotary e Vivencia a Cultura da Organização

João, após convite de Maria, conheceu o clube de Rotary do qual ela fazia parte. O clube está localizado na cidade de Salvador, na qual ambos residem. Ao convidar João, Maria disse que os clubes de Rotary são formados por voluntários que se dedicam à realização de projetos humanitários, tendo como base o ideal de servir, que está associado ao lema da organização – “Dar de si antes de pensar em si”. Maria acreditava que João se interessaria em fazer parte do grupo, o que se concretizou após o ritual padrão da organização. Para que uma pessoa torne-se integrante de um clube de Rotary, é preciso inicialmente que ela participe de reuniões do clube como convidada. Durante tal processo, ela deve receber orientações em relação ao Rotary, e espera-se que ela fique ambientada ao clube. Em seguida, caso ela deseje fazer parte do clube, seus integrantes devem aprovar o seu ingresso. Com isso, verifica-se se, na percepção daqueles que já integram o clube, a pessoa mostra-se sintonizada com os ideais do grupo. Por fim, havendo a aprovação, realiza-se a cerimônia referente a sua posse como rotariano(a), que inclui a leitura de um juramento. Ela passa a usar um distintivo com o emblema do Rotary, que a identifica como integrante da organização, e a pessoa que a convidou para participar do clube passa a ser seu padrinho ou sua madrinha no Rotary.

O emblema do Rotary traz uma roda denteada com 24 dentes, simbolizando que os rotarianos devem estar voltados para o servir 24 horas por dia. Enquanto os rotarianos são identificados pelo uso do distintivo, os clubes de Rotary contam com artefatos que se fazem presentes em qualquer reunião de clube: sua bandeira, um sino e um martelo. Enquanto a bandeira traz o emblema do Rotary, o sino e o martelo representam disciplina e autoridade do presidente para conduzir as reuniões, sendo utilizados para iniciá-las, finalizá-las e em qualquer outro momento em que se deseje atenção.

No cotidiano como rotariano, João rapidamente notou que a “Prova Quádrupla” (“Do que nós pensamos, dizemos ou fazemos: É a verdade? é justo para todos os interessados? criará boa vontade e melhores amizades? será benéfico para todos os interessados?”), reflexão ligada ao servir criada em 1932 pelo rotariano Herbert Taylor (Rotary, 2017), é sempre citada. Também percebeu que a referência ao servir também é vista nas publicações dirigidas aos rotarianos e nos eventos do Rotary. Nos textos produzidos periodicamente na sede e nos distritos (os clubes de Rotary são agrupados em distritos), que abordam temas diversos ligados à organização, o servir é habitualmente enfatizado. Participando de eventos do Rotary, João viu que o reforço ao servir integra as palestras, apresentações de projetos e demais atividades.

1.2. João e Outros Integrantes do Clube se Envolvem em um Projeto Internacional

Depois de se tornar rotariano, João passou a se envolver nas atividades do seu clube, participando de projetos de abrangência local. Em certo momento, foi decidido que seu clube se dedicaria à realização de um projeto internacional, voltado para a organização, em conjunto com algum clube ou distrito do exterior, de uma unidade de saúde móvel a ser operada por uma organização colaboradora, proporcionando atendimento gratuito a mães e crianças em diversas comunidades. Maria, madrinha de João no Rotary, seria líder no projeto – assim como Ana e José, também integrantes do clube –, e ele prontamente colocou-se à disposição para ajudar. Ademais, por ter interesse em aprender como é a liderança em um projeto de tal tipo, inclusive para exercê-la em projetos internacionais futuros, ficou combinado que João acompanharia Maria durante o desenvolvimento do projeto.

Analisando a interação de Maria, Ana e José com os demais integrantes do grupo, João notou que, por padrão, na realização de um projeto, os líderes conseguem contar com a participação de pessoas que estão verdadeiramente comprometidas com os ideais e os objetivos a serem alcançados, ou seja, que estão efetivamente engajadas na prática do servir. Como os rotarianos são voluntários, espera-se uma dedicação natural de sua parte. Além disso, o discurso voltado para o servir por parte dos líderes, como era possível observar no projeto em questão, mostra-se como um importante incentivo. João percebeu que, com a abordagem relacionada ao servir – referência da cultura organizacional –, os líderes unem seguidores – de variadas culturas – para a realização de projetos. Entretanto, há fatores que fazem a participação de seguidores não ocorrer ou ser reduzida no desenvolvimento de projetos. Um deles é a indisponibilidade, total ou parcial, em função de outros compromissos, a exemplo dos profissionais. A falta de conhecimento sobre as possibilidades de projetos, suas regras e sua dinâmica também é um problema. Outro fator é a falta de alinhamento com os propósitos da organização – constata-se a presença de pessoas mais interessadas no *status* de rotariano(a) do que na prestação de serviços.

João também aprendeu que, na organização de um projeto, o propósito de servir deve ter alinhamento com as comunidades às quais os projetos estão relacionados. Para tanto, membros das comunidades devem estar envolvidos com os projetos, assegurando que eles atendem a importantes necessidades. Nesse sentido, rotarianos envolvidos com o projeto visitaram comunidades a serem atendidas pelo projeto para conhecer sua realidade e verificar as demandas de mães e crianças. Ademais, como relatado por Maria, a utilização de conhecimentos e habilidades de membros das comunidades, assim como de organizadores, integrantes de outros clubes e organizações parceiras, mostra-se muito útil para o êxito de um projeto. Com a experiência até então, portanto, João passou a compreender como líderes lidam com o desafio de unir seguidores – que possuem variadas referências culturais – para o propósito de realizar projetos.

1.3. A Busca por Parceiros em um Projeto Internacional

Após o mapeamento das comunidades a serem atendidas e das necessidades de mães e crianças no que diz respeito a cuidados com a saúde, a concretização de uma parceria

internacional passou a ser o foco. Era necessário buscar um parceiro e, em seguida, com ele manter comunicação e desenvolver o projeto, atividades em que há interação entre pessoas de diferentes culturas sociais. A formação de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países é fundamental para que sejam concretizados os projetos internacionais estruturados para fazer uso de subsídios globais da Fundação Rotária (a existência de parceria internacional representa uma exigência para que a Fundação Rotária colabore financeiramente com o projeto, e tal colaboração facilita a realização de projetos de grande porte). Em tal caso, encontrar parceiros representa um desafio que precisa ser superado. Com isso, os líderes direcionam esforços para a realização de parcerias, agindo diretamente e mobilizando seguidores para tentativas. Na busca por parceiros, os distritos representam o principal alvo, o que se justifica por dois motivos: (a) a equiparação financeira por parte da Fundação Rotária é maior no caso de um distrito como parceiro; e (b) um distrito normalmente conta com muito mais recursos para projetos do que um clube.

Maria relatou para João que a obtenção de parcerias tem ocorrido sobretudo em contextos de encontros pessoais. Uma vez que os rotarianos são bem-vindos às reuniões de qualquer clube, eles possuem o hábito de visitar outros clubes. Diante da necessidade de formar parcerias para projetos internacionais, há líderes que visitam clubes diversos para tratar do assunto. A principal fonte de parcerias, entretanto, tem sido a Convenção do Rotary. O evento, que é realizado anualmente, costuma contar com cerca de 30 mil pessoas, havendo representação da maioria dos distritos existentes. Assim, os líderes de projetos nele presentes têm a possibilidade de dialogar com integrantes de clubes de variados locais, incluindo líderes dos distritos. A Assembleia Internacional, evento anual voltado para o treinamento dos próximos rotarianos que atuarão como governadores – isto é, que ficarão à frente dos seus distritos –, também revela-se como uma oportunidade para parcerias. Em tal caso, líderes de projetos têm solicitado que os futuros governadores dos seus distritos apresentem os projetos para os demais participantes.

Maria disse para João que a busca por parceiros também acontece virtualmente. Nos grupos de discussão presentes no site do Rotary, é possível a interação entre integrantes interessados na realização de projetos. A organização também conta com o Rotary *Ideas*, página em que projetos que necessitam de parcerias podem ser apresentados. Contatos entre

rotarianos dos mais variados clubes e distritos também são possibilitados pelas redes sociais – em tal caso, entretanto, é importante verificar se aqueles que se colocam como rotarianos efetivamente fazem parte da organização, e se as páginas atribuídas a clubes e distritos são de fato controladas por tais clubes e distritos.

Ainda em relação à busca por parceiros, Maria comentou com João que existem situações em alguns clubes que mostram-se interessantes. Há clubes que contam com integrantes de outros países, o que tem facilitado a formação de parcerias com clubes e distritos de tais países. Há também rotarianos que, por motivos diversos, a exemplo de família e trabalho, possuem contatos em diferentes países, o que também tem proporcionado maior facilidade para a concretização de parcerias. Clubes em que tais situações não se fazem presentes, por sua vez, podem buscar sua ajuda. Outro ponto destacado por ela foi que alguns líderes têm formado parcerias baseadas em reciprocidade – um clube ou distrito aceita ser parceiro em um projeto com a condição da parceria se repetir em um projeto de sua iniciativa. Em tal caso, vale destacar que a ideia pode ser inviabilizada pela diferença de condições financeiras entre os potenciais parceiros.

1.4. Formação de Parceria e Interação entre os Parceiros

Como não era época de eventos, o grupo que trabalhava no projeto decidiu fazer contatos com rotarianos no exterior por meio de redes sociais. Tendo em vista que Maria faria em breve uma viagem para Atlanta, nos Estados Unidos, houve conversas com rotarianos de lá. Houve negativas em função de indisponibilidade de agenda e foco em outras áreas de atuação, mas um clube mostrou interesse em dialogar e envolver o distrito local no projeto. Assim, ficou acertado que Maria e João participariam de uma reunião do clube.

Conforme combinado, Maria e João se fizeram presentes na reunião, que contou também com integrantes do clube e com uma representante do distrito local – Jennifer. Maria e João chegaram com antecedência ao encontro. Com isso, além de evitarem causar uma impressão ruim em relação a cumprimento de horário e uma associação a tal estereótipo, eles tiveram condições de conhecer melhor outras pessoas que também chegaram cedo e informações sobre o clube. Isso possibilitou uma interação mais próxima no encontro. João,

pela primeira vez em uma reunião de Rotary fora do seu país, viu que o ritual seguido era idêntico ao do seu clube. Durante a reunião, Maria falou a respeito do projeto, que foi considerado relevante. Jennifer disse que o distrito poderia colaborar financeiramente com o projeto, com a destinação da verba necessária, e ficou combinado que uma comissão com três integrantes do clube – Susan, Albert e Robert – visitaria Salvador para conhecer os locais a serem beneficiados e atuar na condução do projeto. Assim, o projeto tornou-se financeiramente viável e o trabalho com base na parceria formada seria responsável por sua concretização. João percebeu que, no que diz respeito ao estabelecimento de confiança entre as partes, o compartilhamento dos ideais da organização é um facilitador, mas os encontros pessoais em eventos e reuniões mostram-se bastante relevantes. Além disso, como comentou Maria, referências sobre os parceiros vindas de rotarianos que com eles já atuaram em conjunto também são muito úteis.

Maria falou para João que, na comunicação entre os parceiros, pessoalmente ou por conversas em vídeo, áudio ou texto, o idioma pode representar um aspecto a ser discutido, já que, em muitos projetos, os participantes não têm o hábito de falar o mesmo idioma. Em tais casos, pode-se optar pela definição de um idioma a ser utilizado – sendo comum o inglês, que é o principal idioma associado à organização – ou pelo uso de mais de um idioma nos contatos, especialmente quando há similaridade entre eles. Em um projeto no qual ela tinha participado, por exemplo, português e espanhol eram utilizados. No projeto em questão, diante da falta de conhecimento em relação ao idioma português por parte dos rotarianos do clube de Atlanta, as conversas aconteciam em inglês. O uso de gírias por parte dos rotarianos de Atlanta trouxe dificuldades para os diálogos no início, mas com o passar do tempo as dúvidas referentes às expressões utilizadas foram esclarecidas e a comunicação passou a fluir bem.

João observou que, durante o desenvolvimento dos projetos, é essencial que os líderes, com a presença nas comunidades e o relacionamento com seus membros, conheçam seus costumes e mostrem respeito a suas referências culturais. Maria relatou que, como sempre há parceiros nos locais de realização dos projetos, é habitual que, em função do seu conhecimento e da sua experiência, eles tenham mais poder e respaldo para a tomada de decisões relacionadas às comunidade em que acontecem os projetos. Sobre a forma de tomada

de decisões nos projetos, Maria disse que, sejam elas ligadas a cronograma, orçamento, responsabilidades ou outros assuntos, diferenças entre as culturas sociais envolvidas podem fazer que um parceiro aguarde mais tempo por uma resposta, mas é necessário o respeito a tal situação – enquanto em alguns grupos os líderes tomam decisões sem necessidade de consulta aos demais, em outros há o costume de os líderes discutirem mais os assuntos com as outras pessoas. Com a experiência acumulada, portanto, João passou a compreender como líderes lidam com o desafio de conduzir seguidores de variadas culturas rumo à realização de objetivos.

1.5. Dificuldades na Relação entre os Parceiros

Durante o período em que Susan, Albert e Robert estiveram em Salvador, Maria, Ana, José e João apresentaram para eles as comunidades envolvidas no projeto. Os rotarianos de Atlanta vivenciaram uma realidade diferente da que estavam acostumados a ver, e isso gerou dificuldades para o entendimento das necessidades de cuidado com a saúde de mães e crianças. Houve resistência por parte dos rotarianos de Atlanta em manter a programação do projeto em função de não terem conhecimento sobre doenças a serem tratadas que foram listadas, o que gerou dúvidas sobre a sua relevância. Para contornar a situação, foi feita uma reunião com representantes da organização colaboradora que ficaria à frente dos atendimentos, que deram explicações sobre o assunto para Susan, Albert e Robert, que passaram a ter um melhor entendimento sobre o contexto das comunidades e a importância dos tratamentos a serem realizados e aprovaram a continuidade do projeto.

João aprendeu que o conflito é inerente aos projetos internacionais no Rotary, estando relacionado a momentos de discussão, reflexão e aprimoramento. Durante o desenvolvimento de projetos internacionais, problemas e dificuldades podem surgir a qualquer instante, e os líderes devem atuar de modo que soluções para tais questões sejam alcançadas, evitando danos e buscando o aperfeiçoamento. A falta de conhecimento sobre a realidade de uma comunidade ou de alinhamento com sua cultura pode fazer que um projeto tenha que ser reestruturado ou interrompido. Relatando sua experiência, Maria apontou que, diante de um problema ocorrido em uma região, foi organizada, por meio de um projeto, uma ampla doação de um produto para pessoas do local. Entretanto, os organizadores não se atentaram ao fato de

que o produto tinha grande produção na região. Com isso, o produto não foi adquirido junto a produtores locais, mas sim trazido de outro país. O intuito de levar o produto a pessoas da região foi alcançado, mas o comércio local sofreu um sério prejuízo. Assim, foi necessária, na sequência, a adoção de medidas para revitalizar a economia da região. Em outro relato, ela disse que um projeto foi desenvolvido para possibilitar que um processo existente em uma comunidade se tornasse mais rápido, facilitando a vida dos seus membros. Contudo, as pessoas de lá não foram consultadas, e a cultura local não foi considerada. A forma de realizar o processo era um costume da comunidade, representando uma tradição há muitas gerações e um motivo de orgulho. Assim, a opção resultante do projeto foi ignorada pela comunidade, que atribuiu a ele não o significado de melhoria imaginado pelos organizadores, mas sim de desconsideração a seus hábitos.

Maria contou para João que, no relacionamento entre os parceiros, a falta de infraestrutura em alguns países pode trazer dificuldades. Em um projeto do qual ela participou, por exemplo, atrasos nas atividades estavam acontecendo em função da demora de um parceiro para responder e-mails, mas isso ocorria em função da falta de internet na cidade do parceiro. Para que as respostas fossem dadas, era preciso ir a uma *lan house* em outra cidade, distante mais de 100 km do local. Em situações do tipo, a compreensão mostra-se fundamental para que os projetos tenham continuação. A compreensão em relação a demora também mostra-se necessária quando há falta de conhecimento em relação ao idioma adotado para a comunicação entre os parceiros, o que ela vivenciou em outro projeto – em tal caso, contava-se com o auxílio de pessoas fluentes no idioma. Ela também disse que a diferença de costumes entre os parceiros também pode trazer problemas. Em um dos projetos estudados, por exemplo, enquanto um dos parceiros, seguindo um hábito ligado a seu país, produzia documentos com formalidade, o outro parceiro, de um local sem tal costume, fazia registros de maneira informal. Tendo em vista o aspecto formal dos formulários e relatórios que devem ser apresentados à Fundação Rotária, o parceiro que era caracterizado pela informalidade precisou se adequar, adaptando sua cultura.

Continuando seus relatos, Maria falou para João que outro motivo para divergências é o aspecto financeiro. Como há restrição de recursos, são adotadas prioridades, que variam conforme os interesses dos clubes e distritos, e projetos podem ter que aguardar por mais

tempo do que o imaginado que eles liberem verba, o que muitas vezes gera insatisfação. Em um projeto do qual ela fez parte, por exemplo, foi necessário aguardar o início de uma nova gestão para que fosse dada autorização para o uso de verba. Quando isso acontece, é importante que haja bastante transparência em relação à programação a ser seguida. Sobre as parcerias baseadas em reciprocidade, ela destacou que, no sistema eletrônico do Rotary, as autorizações para utilização de verba em um projeto independem das autorizações para utilização de verba em outro projeto. Assim, pode haver diferença significativa entre as datas das autorizações. Mais um ponto destacado por Maria foi a atenção com conflitos de interesse. Integrantes do Rotary não devem ter interesses secundários nos projetos. Em particular, não podem estar ligados ao recebimento de recursos do projeto. Qualquer impressão de haja conflito de interesse deve ser esclarecida à Fundação Rotária. Com a experiência adquirida, portanto, João passou a compreender como líderes e seguidores de variadas culturas lidam com o desafio de conviver com suas diferenças.

1.6. Concretização do Projeto

Depois da visita de Susan, Albert e Robert a Salvador, os investimentos necessários foram feitos e o projeto foi concretizado. Os rotarianos envolvidos no projeto seguem em contato, monitorando as informações relacionadas aos atendimentos prestados pela organização parceira. E com o aprendizado obtido ao dialogar com Maria e observar um projeto internacional se tornar realidade, João passou a se sentir preparado para exercer a liderança em projetos desse tipo.

1.7. Informações Complementares

O Rotary é uma organização não governamental dedicada a trabalhos voluntários presente em mais de 200 países e regiões geográficas. Com sede em Evanston, nos Estados Unidos, o Rotary é dividido em mais de 500 distritos, contando com mais de 30.000 clubes; tais clubes reúnem mais de 1.200.000 integrantes, chamados de rotarianos, que ingressam na organização por meio de convite, atuam de forma voluntária e exercem liderança local e globalmente (Rotary, 2017). O Rotary está inserido, dessa forma, em diversos contextos culturais.

O Rotary teve início em 23 de fevereiro de 1905, quando Paul Harris fundou o Rotary Club de Chicago, nos Estados Unidos, e se tornou o primeiro presidente da organização. O nome Rotary surgiu a partir da prática inicial de rodízio das reuniões entre os escritórios de cada associado. Em 1917, o então presidente Arch Klumph criou a Fundação Rotária, fundo de dotações “com o intuito de fazer o bem no mundo”. A Fundação Rotária recebe doações de rotarianos e externas, e destina os recursos para projetos desenvolvidos no Rotary (Rotary, 2017).

No Rotary, cada gestão tem início em 1º de julho e término em 30 de junho, sendo tal período conhecido como ano rotário. A estrutura administrativa central, incluindo a presidência, fica na sede, e há também escritórios de apoio em outros locais, inclusive no Brasil, na cidade de São Paulo. Atuam, na sede e nos escritórios de apoio, mais de 800 profissionais remunerados (Rotary, 2017).

Cada distrito, que é identificado por um número, é gerido por um(a) governador(a) e sua equipe, que devem ser integrantes de clubes que fazem parte do distrito. Um dos distritos existentes é o 4550, que inclui a cidade de Salvador. Em média, um distrito conta com cerca de 60 clubes (Rotary, 2017).

Cada clube, por seu turno, é gerido por um(a) presidente e sua equipe. O nome de cada clube traz a expressão Rotary Club seguida de uma referência a sua localização. Um exemplo de clube é o Rotary Club Bahia Norte, localizado no Distrito 4550. Em média, um clube possui cerca de 40 rotarianos. Normalmente, cada clube realiza reuniões semanais com duração de 1 hora (Rotary, 2017).

Em geral, os clubes atuam em suas comunidades, realizando projetos que promovam a sua melhoria e o bem-estar das pessoas. Entretanto, dentre os projetos desenvolvidos no Rotary, estão incluídos os projetos internacionais organizados por meio de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países, que envolvem a atuação em conjunto de líderes de diferentes países na organização e na coordenação (Rotary, 2017). Em tal cenário, portanto, a liderança intercultural é um fator sempre presente.

Nos projetos internacionais organizados por meio de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países, é possível contar com subsídios globais da Fundação Rotária, que representam uma contribuição financeira da Fundação Rotária para tais projetos. Para tanto, os projetos devem atender a alguns requisitos, sendo os principais os seguintes: (a) valor mínimo de US\$ 30.000,00; (b) pelo menos 30% das contribuições referentes à diferença entre o valor total do projeto e o valor do subsídio global devem vir de fora do país do projeto e do distrito anfitrião; (c) ligação com necessidades identificadas na comunidade anfitriã; (d) impacto sustentável e de longo prazo; (e) resultados mensuráveis; e (f) alinhamento com pelo menos uma das áreas de enfoque do Rotary. Apesar de sua atuação poder envolver projetos nas mais distintas áreas, o Rotary, atualmente, possui seis áreas de enfoque: paz e prevenção/resolução de conflitos; prevenção e tratamento de doenças; recursos hídricos e saneamento; saúde materno-infantil; educação básica e alfabetização; e desenvolvimento econômico e comunitário. Para se determinar o valor do subsídio global, que pode variar de US\$ 15.000,00 até US\$ 200.000,00, tem-se que cada contribuição proveniente de distrito por meio do FDUC (Fundo Distrital de Utilização Controlada) é equiparada em 100% pela Fundação Rotária, enquanto que contribuições de clubes e externas são equiparadas em 50% (Rotary, 2017).

Quando um projeto internacional envolvendo parceria entre clubes e distritos de diferentes países é organizado, normalmente são formados um comitê local, que conta com rotarianos da região em que o projeto será realizado, e um comitê internacional, que inclui rotarianos de fora do país. Em cada comitê, que em geral conta 3 pessoas, uma é designada como contato principal. Estes contatos principais, juntamente com os demais integrantes dos comitês, costumam ser os principais líderes do projeto (Rotary, 2017).

O Rotary disponibiliza em seu site um material que traz os passos e as regras dos projetos internacionais estruturados para fazer uso de subsídios globais da Fundação Rotária. Além disso, apresenta o Rotary *Showcase*, página em que há a exposição de muitos exemplos de projetos internacionais realizados na organização (Rotary, 2017).

A figura a seguir integra o Relatório 2015-2016 do Rotary e traz informações sobre os investimentos (em dólar) da Fundação Rotária em subsídios globais no período de 1º de julho de 2015 a 30 de junho de 2016.

Figura 1: Subsídios Globais de 01/07/2015 a 30/06/2016



Fonte: Rotary (2017)

2. Notas para Ensino

2.1. Sinopse

A liderança é em si uma expressão cultural e intercultural, que envolve questões e embates relacionados a líderes e seguidores nos mais variados contextos organizacionais, regionais, nacionais e internacionais. O estudo das organizações por meio das práticas tem problematizado como, no cotidiano de trabalho, são estabelecidos processos e lógicas de ação em diferentes espaços de atuação. Ao abordar o cotidiano de um projeto internacional na organização Rotary, com o acompanhamento do trabalho dos líderes, que inclui a formação de parceria, a interação com os rotarianos envolvidos e as comunidades nas quais o projeto é realizado, e a solução de problemas, o caso permite a discussão dos temas liderança, interculturalidade e prática de maneira integrada, deixando os desafios propostos bem nítidos para a análise e a discussão em sala de aula.

2.2. Objetivos Didáticos

Os objetivos didáticos deste caso para ensino são:

- (a) Conhecer as dimensões culturais relacionadas à liderança;
- (b) Entender a liderança como expressão intercultural;
- (c) Discutir a liderança intercultural a partir da perspectiva da prática.

2.3. Sugestão para um Plano de Ensino

O caso de ensino pode ser utilizado em disciplinas do Curso de Administração e Comunicação que desejem discutir questões ligadas a cultura e imagem organizacional. Para o uso do caso em sala de aula, sugerimos as seguintes atividades:

- (a) Dividir a sala em grupos para a leitura do caso;
- (b) Solicitar a leitura do texto de Vilas-Boas, Davel e Cavazotte (2017) e a elaboração, por cada equipe, de uma resposta para a Questão #1, a ser apresentada para a turma;
- (c) Apresentação das respostas que cada equipe elaborou para a Questão #1. As discussões podem ser realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final de todas as apresentações;
- (d) Solicitar a leitura do texto de Craide e Silva (2012) e a elaboração, por cada equipe, de uma resposta para a Questão #2, a ser apresentada para a turma;
- (e) Apresentação das respostas que cada equipe elaborou para a Questão #2. As discussões podem ser realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final de todas as apresentações;

(f) Solicitar a leitura do texto de Bispo (2013) e a elaboração, por cada equipe, de uma resposta para a Questão #3, a ser apresentada para a turma;

(g) Apresentação das respostas que cada equipe elaborou para a Questão #3. As discussões podem ser realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final de todas as apresentações.

2.4. Questões para Discussão

Questão #1 – Liderança e cultura

Como a relação entre liderança e cultura em um projeto internacional na organização Rotary pode ser entendida do ponto de vista de cada um dos temas (liderança sintonizada com a cultura organizacional, liderança como ação cultural, líderes de diferentes culturas nacionais e liderança frente à diversidade cultural) apontados por Vilas-Boas, Davel e Cavazotte (2017)? Explique e justifique.

Questão #2 – Liderança intercultural

Com base em Craide e Silva (2012) e em Vilas-Boas, Davel e Cavazotte (2017), como poderíamos caracterizar os desafios relacionados à liderança intercultural em um projeto internacional na organização Rotary? Explique e justifique.

Questão #3 – Liderança como prática intercultural

Com base em Bispo (2013), em Craide e Silva (2012) e em Vilas-Boas, Davel e Cavazotte (2017), como poderíamos entender a liderança em um projeto internacional na organização Rotary como uma prática intercultural? Explique e justifique.

2.5. Análise do Caso

2.5.1. Questão #1 – Liderança e cultura

Como a relação entre liderança e cultura em um projeto internacional na organização Rotary pode ser entendida do ponto de vista de cada um dos temas (liderança sintonizada com a cultura organizacional, liderança como ação cultural, líderes de diferentes culturas nacionais e liderança frente à diversidade cultural) apontados por Vilas-Boas, Davel e Cavazotte (2017)? Explique e justifique.

Discussão:

No que diz respeito à liderança sintonizada com a cultura organizacional, nota-se grande influência da cultura do Rotary sobre o modo como os líderes interagem com os seguidores no contexto de um projeto internacional. Simultaneamente, percebe-se que a atuação dos líderes reforça esta cultura (Bass & Avolio, 1993; Vilas-Boas, Davel, & Cavazotte, 2017). No caso apresentado, a referência ao servir, que revela-se como a essência da cultura do Rotary, representa a base para que os líderes conduzam os seguidores na realização de um projeto. O discurso voltado para o servir por parte dos líderes, associado ao lema, aos objetos, às publicações e aos eventos da organização, bem como aos ideais associados ao ingresso e à permanência dos rotarianos nela, mostrou-se essencial para uma efetiva ligação entre líderes e seguidores. Ademais, viu-se que líderes em diferentes locais seguem rituais similares para a condução de reuniões.

Quanto à liderança como ação cultural, a atuação dos líderes em um projeto internacional no Rotary pode ser vista como uma ação simbólica que influencia o comprometimento dos seguidores e a consecução dos objetivos (Bergamini, 1994; Davel & Machado, 2001; Lapierre, 1995; Vilas-Boas, Davel, & Cavazotte, 2017). No caso apresentado, além de se verificar que o discurso voltado para o servir por parte dos líderes, que remete aos ideais da organização, mostra-se bastante relevante para os seguidores estarem efetivamente engajados em um projeto, foi possível notar a importância de líderes atentarem para as questões culturais relativas às comunidades assistidas, o que proporcionou um

alinhamento entre as necessidades dos membros das comunidades e os propósitos do projeto. Nesse sentido, rotarianos envolvidos com o projeto visitaram comunidades a serem atendidas pelo projeto para conhecer sua realidade e suas demandas.

Em relação ao tema líderes de diferentes culturas, observa-se que, em um projeto internacional no Rotary, líderes de diferentes países e, portanto, de diferentes culturas, atuam em conjunto. Neste contexto, vê-se a necessidade de compreensão e respeito às diferenças culturais (House et al., 2004; Vilas-Boas, Davel, & Cavazotte, 2017). No caso apresentado, os rotarianos de Atlanta que visitaram Salvador vivenciaram uma realidade diferente da que estavam acostumados a ver, e isso gerou dificuldades para o entendimento das necessidades apontadas pelos rotarianos locais. Diálogos que incluíram a participação de uma organização parceira foram necessários para que eles entendessem melhor o contexto analisado.

No caso do tema liderança frente à diversidade cultural, vê-se que a convivência entre líderes e seguidores de diferentes culturas em um projeto internacional no Rotary pode favorecer o desenvolvimento crescente de uma maior sensibilidade, tolerância e respeito (Chanlat, Davel, & Dupuis, 2013; Freitas, 2008; Hargreaves & Fink, 2007; Vilas-Boas, Davel, & Cavazotte, 2017). No caso apresentado, Maria e João, quando participaram de uma reunião em Atlanta, chegaram com antecedência ao encontro, o que permitiu não apenas que eles evitassem causar uma impressão ruim em relação a cumprimento de horário e uma associação a tal estereótipo, mas também que eles tivessem condições de conhecer melhor outras pessoas que lá se encontravam e informações sobre o clube, o que possibilitou uma interação mais próxima no encontro.

2.5.2. Questão #2 – Liderança intercultural

Com base em Craide e Silva (2012) e em Vilas-Boas, Davel e Cavazotte (2017), como poderíamos caracterizar os desafios relacionados à liderança intercultural em um projeto internacional na organização Rotary? Explique e justifique.

Discussão:

Nos projetos internacionais organizados por meio de parcerias entre clubes e distritos de diferentes países no Rotary, que envolvem a atuação em conjunto de líderes de diferentes países na organização e na coordenação, a liderança intercultural é um fator sempre presente (Vilas-Boas, Davel, & Cavazotte, 2017). Cada cultura possui seus determinados padrões de significado, sendo que o que é comum para pessoas inseridas em determinada cultura pode parecer estranho para pessoas com outras referências culturais. A interação entre culturas distintas tende a favorecer um projeto internacional no Rotary pela heterogeneidade de visões, mas pode tornar-se prejudicial caso não haja preocupação por parte dos líderes em conduzir as atividades com base no diálogo com todas as partes envolvidas, de modo a evitar desentendimentos referentes à forma de trabalho (Craide & Silva, 2012).

Para que o projeto em questão fosse concretizado, três desafios tiveram que ser superados: (a) seguidores de diferentes culturas se unirem aos líderes – para tanto, o discurso voltado para o servir por parte dos líderes, alinhado com a cultura da organização – o que inclui seu lema, os objetos, as publicações e os eventos – e os ideais associados ao ingresso e à permanência dos rotarianos na organização, mostrou-se fundamental; (b) líderes conduzirem seguidores de diferentes culturas para a realização de objetivos – nesse sentido, os encontros que aconteceram, a iniciativa dos líderes em saber mais sobre as pessoas ligadas ao projeto, o compartilhamento de informações sobre as comunidades participantes e a atenção às distintas culturas sociais presentes possibilitaram a existência de uma parceria internacional efetiva e direcionada ao alcance dos propósitos; e (c) conciliação de diferenças entre líderes e seguidores de diferentes culturas durante o seu convívio – as diferenças culturais suscitaram dificuldades na liderança do projeto, pois os rotarianos de Atlanta que visitaram Salvador vivenciaram uma realidade diferente da que estavam acostumados a ver. Com isso, os líderes adotaram um caminho para transpor os obstáculos e proliferar a diversidade cultural na organização – diálogos que incluíram a participação de uma organização parceira foram necessários para que os rotarianos de Atlanta entendessem melhor o contexto analisado.

Dessa forma, o trabalho dos líderes no aspecto intercultural consiste em construir articulações entre portadores de culturas diferentes a fim de minimizar as consequências

negativas das diferenças para os indivíduos e para o projeto, que deve ser beneficiado pelos recursos potenciais que cada cultura oferece. Em particular, a atenção com a comunicação é bastante relevante, viabilizando uma interação próxima e com confiança (Craide & Silva, 2012; Vilas-Boas, Davel, & Cavazotte, 2017).

2.5.3. Questão #3 – Liderança como prática intercultural

Com base em Bispo (2013), em Craide e Silva (2012) e em Vilas-Boas, Davel e Cavazotte (2017), como poderíamos entender a liderança em um projeto internacional na organização Rotary como uma prática intercultural? Explique e justifique.

Discussão:

Estudar a liderança como prática intercultural significa analisar, por meio da vivência e da interação com os praticantes (líderes e seguidores) e os elementos não humanos (artefatos, metas, objetivos, estratégias, etc.), como ela se desenvolve, ou seja, busca-se desvendar quais são, como são, o que representam e de que forma estão interligados os conjuntos de atividades existentes – isto é, as práticas –, considerando que a liderança é situada, coletiva e relacional, e levando em conta a interação entre a cultura organizacional e as culturas sociais presentes, uma vez que as práticas de liderança são moldadas e legitimadas por elas, bem como as influenciam. Isso requer do pesquisador entender as suposições básicas que são compartilhadas, o significado da comunicação para os praticantes, de que modo a ação é viabilizada e como os líderes identificam para os seguidores o sentido do que é importante (Vilas-Boas & Davel, 2017).

Em um projeto internacional no Rotary, contexto analisado neste caso, a interculturalidade é intrínseca à liderança (Craide & Silva, 2012; Vilas-Boas, Davel, & Cavazotte, 2017). Neste contexto, a liderança pode ser compreendida a partir de três práticas integradas (Bispo, 2013): o servir, a parceria e o conflito. O servir é a principal referência da cultura da organização e representa o alicerce da liderança – com base no servir, os líderes integram e conduzem os seguidores para a realização dos projetos. A parceria representa a essência dos projetos – a formação de parcerias e a sensibilidade dos líderes às diferentes

culturas na interação cotidiana permitem que os projetos sejam desenvolvidos com sucesso. O conflito, por sua vez, pode se fazer presente em qualquer fase de um projeto, e a atenção às diferenças culturais é importante para que decisões e soluções de problemas sejam satisfatórias.

Em relação à prática do servir, observa-se que, com a referência ao servir, ideal compartilhado entre os rotarianos – também visto como uma linguagem, o falar Rotary (Torres, 2004) –, os líderes conseguem unir seguidores de variadas culturas para a realização de projetos. Tendo em vista que os rotarianos são voluntários, sua disponibilidade é bastante variável – na organização dos projetos, portanto, os líderes devem ter cuidado com a distribuição de atribuições, evitando o não cumprimento de atividades e a frustração das pessoas. Diante da falta de conhecimento em relação aos projetos por parte dos seguidores, os líderes devem incentivar a leitura do material disponibilizado pelo Rotary que traz os passos e as regras dos projetos, dar orientações e tirar dúvidas – além disso, é interessante acessar o Rotary *Showcase*, página em que há a exposição de muitos exemplos de projetos internacionais realizados na organização. Quanto à existência de rotarianos sem o devido comprometimento, é preciso que haja mais atenção no processo de ingresso no clube e uma contínua avaliação – nota-se que os clubes mostram preocupação com a quantidade de integrantes, mas a preocupação com o seu alinhamento com os propósitos da organização deve prevalecer.

No que diz respeito à prática da parceria, há situações em que líderes têm a iniciativa de um projeto no local em que seu clube está localizado e buscam parceiros em outros países, e há situações em que líderes têm a iniciativa de um projeto em outro país e buscam parceiros em tal país. No primeiro caso, há parceiros locais procurando parceiros internacionais; em tal situação, normalmente há mais alinhamento com as necessidades das comunidades nas propostas iniciais dos projetos, em função da proximidade com elas. No segundo caso, há parceiros internacionais procurando parceiros locais; em tal caso, costuma ser mais rápido concretizar os projetos, uma vez que tem-se de início verba internacional, o que representa uma das exigências da Fundação Rotária. Nos dois casos, entretanto, os encontros pessoais são muito úteis para a concretização de parcerias, pois permitem que as partes se conheçam melhor, que haja maior clareza sobre os objetivos dos projetos e que as diferenças de

costumes entre os parceiros sejam compreendidas e levadas em consideração pelos líderes durante o desenvolvimento dos projetos. Os parceiros também devem estar sempre atentos aos costumes das comunidades, pois projetos sem sintonia com seus hábitos podem não gerar os resultados pretendidos.

Sobre a prática do conflito, para evitar problemas como os citados referentes a falta de conhecimento sobre a realidade das comunidades ou de alinhamento com sua cultura, os líderes podem fazer mais visitas a elas e ampliar as relações com seus membros. Com isso, os líderes têm condições de entender melhor as necessidades existentes e debater mais os projetos com o público-alvo. No relacionamento entre os parceiros, variados costumes e condições se fazem presentes. Assim, é importante que haja conhecimento em relação às diferenças de realidade e que seja definida em conjunto uma forma de trabalho que respeite as particularidades de cada parte.

2.6. Referências Complementares

- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bergamini, C. (1994). *Liderança: A administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bispo, M. (2013). Estudos Baseados em Prática: Conceitos, História e Perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(1), 13-33.
- Chanlat, J., Davel, E., & Dupuis, J. (2013). *Cross-cultural Management: Culture and management across the world*. New York: Routledge.
- Craide, A., & Silva, F. (2012). A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(1), 105-123.
- Davel, E., & Machado, H. (2001). A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 107-126.
- Freitas, M. (2008). O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. *Revista Organizações & Sociedade*, 15(45), 79-89.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2007). *Liderança sustentável: Desenvolvendo gestores da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed.

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.

Lapierre, L. (1995). *Imaginário e liderança*. São Paulo: Atlas.

Rotary. (2017). Site oficial. Disponível em: <http://www.rotary.org>.

Torres, R. (2004). *Humanismo Rotário*. Lauro de Freitas: Tiposet.

Vilas-Boas, O., & Davel, E. (2017). Liderança como Prática Intercultural: Liderança em Projetos Internacionais na Organização Rotary. *Revista de Gestão*, 24, No prelo.

Vilas-Boas, O., Davel, E., & Cavazotte, F. (2017). Liderança e Cultura: Tradição e Renovação da Pesquisa. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 12, No prelo.

CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO

Ao levantar as diferentes vertentes de pesquisa sobre a relação entre liderança e cultura, este trabalho proporciona uma visão de conjunto sobre o campo. Por conseguinte, oferece novas possibilidades para que os pesquisadores possam pensar e renovar a pesquisa sobre liderança e cultura. A análise dos estudos envolvendo liderança e cultura aponta uma tradição de estudo incluindo os seguintes temas: liderança sintonizada com a cultura organizacional; liderança como ação cultural; e comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais. Em tais temas, do ponto de vista da liderança, nota-se que o foco recai sobre as características e os estilos dos líderes, ou seja, tem-se o fenômeno estudado a partir de um olhar individualizado em relação à figura do líder. Quanto à cultura, observa-se que os estudos tradicionais, no geral, estão centrados em uma cultura específica, que pode ser de uma organização ou de uma região. Entretanto, no caso da comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais, abrange-se o trabalho de um líder em um país diferente do seu, o que introduz o estudo da interação entre culturas – nacionais, no caso – na área de liderança.

A proposta de renovação da pesquisa sobre liderança e cultura – discussão que representa outro foco deste trabalho – emerge de uma constatação. Nota-se que, nos últimos anos, com uma integração cada vez mais intensa entre pessoas de diferentes localidades e uma atenção maior às mais distintas variações culturais, a liderança frente à diversidade cultural passou a ser um tema em evidência. Nestes estudos, a interação entre culturas – dos mais variados tipos – passa a ser a regra. Entretanto, assim como nos estudos tradicionais relacionando liderança e cultura, o foco, no que tange à liderança, continua nos líderes.

A pesquisa sobre liderança e cultura deve atentar-se para a epistemologia da prática e encorajar a implementação das recomendações feitas a partir dos resultados obtidos, pois a área tem relevante impacto no mundo prático (BRODBECK; EISENBEISS, 2014). Atualmente, os estudos baseados em prática vêm ganhando especial atenção nos estudos organizacionais, e têm impulsionado relevantes avanços nas áreas em que vêm sendo adotados, como aprendizagem organizacional e estratégia (BISPO, 2013a; JARZABKOWSKI, 2005). Direcionados para a análise e a explicação de situações, tendo

como base as práticas observadas, com detalhamento das atividades existentes, tais estudos trazem um olhar diferenciado em relação ao contexto analisado.

A abordagem da prática proporciona um olhar diferente daquele centrado em competências individuais dos líderes, de modo a viabilizar uma compreensão ampliada sobre o fenômeno da liderança. Trata-se de um olhar que permite uma compreensão da dinâmica interna dos processos da liderança enquanto uma prática coletiva, levando em conta a ação de todas as pessoas envolvidas na atuação da liderança. Entender a liderança como prática é assumi-la como situada e definida socialmente (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008).

O foco nas competências individuais dos líderes, perspectiva tradicional na pesquisa em liderança, representa uma restrição em relação às possibilidades para pensar e desenvolver a liderança enquanto um fenômeno coletivo e complexo. A noção de prática, por sua vez, está alinhada com a busca pelo entendimento do *modus operandi* da liderança, permitindo o direcionamento dos estudos para questões como onde o trabalho da liderança é realizado, quem e quais elementos não humanos estão envolvidos em tal trabalho e como ele é organizado, comunicado e absorvido. Com a abordagem da prática, pode-se buscar versões mais robustas para a explicação da liderança, provenientes de uma interação mais próxima com os praticantes e de um maior entendimento sobre a importância do uso da linguagem para a constituição de ações e a construção da ordem organizacional ou social (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008).

Como a visão da liderança como prática abrange o que é interiorizado, espontâneo e improvisado, aspectos como o não dito, o não articulado e o inconsciente ganham importância na compreensão da liderança como um fenômeno coletivo (CHIA; MACKAY, 2007). Com efeito, a abordagem da prática oferece para a liderança, dessa forma, diferentes e variadas referências para análise. Em tal abordagem, deve-se levar em consideração o papel da presente cultura ou interação entre culturas, tendo como base que a liderança está associada a um conjunto cultural que abrange crenças individuais e coletivas.

A perspectiva tradicional em liderança é individual e isolada, com foco na figura do líder, destacando as suas competências. A abordagem da liderança como prática intercultural,

por sua vez, coloca a liderança como um fenômeno coletivo e intercultural, representando uma perspectiva de ampla abrangência. Com isso, tem-se, no lugar do individualismo, do cognitivismo e da mensuração, uma abordagem que direciona atenção ao contexto no qual a liderança acontece, é explicitamente construtivista, relacional, coletiva e se baseia no discurso, na retórica e na narrativa. Ademais, a abordagem da liderança como prática intercultural, diferentemente da pesquisa sobre liderança como prática até então, integra e enfatiza a dimensão intercultural, uma vez que a liderança está ligada a um conjunto cultural que compreende crenças individuais e coletivas, e que serve como base para a análise da liderança como uma manifestação de toda uma coletividade. Com a proposta apresentada, busca-se um novo olhar sobre a liderança por meio da aproximação em relação ao fenômeno, procurando-se não apenas explorar o que líderes e seguidores fazem nas organizações, mas também entender como são promovidas a organização e a coordenação de atividades em uma coletividade – levando em consideração que os processos culturais existentes orientam a ação e oferecem as bases para a compreensão do contexto analisado –, assunto de interesse das mais variadas organizações.

A interação entre culturas orienta as práticas de liderança cotidianas e as impregna de significados particulares. Portanto, embora práticas exógenas e endógenas possam mudar a cultura organizacional, as próprias práticas também são incorporadas e afetadas por sistemas culturais mais amplos. A interação entre culturas distintas tende a favorecer as organizações pela heterogeneidade de visões, mas pode tornar-se prejudicial caso não haja preocupação por parte dos líderes em conduzir as atividades com base no diálogo com todas as partes envolvidas, de modo a evitar desentendimentos referentes à forma de trabalho. As diferenças culturais suscitam dificuldades na liderança nas organizações. Com isso, os líderes devem adotar caminhos para transpor os obstáculos e proliferar a diversidade cultural nelas. Dessa forma, o trabalho dos líderes no aspecto intercultural consiste em construir articulações entre portadores de culturas diferentes a fim de minimizar as consequências negativas das diferenças para os indivíduos e para as organizações, que devem ser beneficiadas pelos recursos potenciais que cada cultura oferece (CRAIDE; SILVA, 2012; CHEVRIER, 2006).

Diferentes coletividades tendem a apresentar variadas referências culturais. As práticas de liderança em determinado contexto estão associadas às crenças e aos comportamentos de

todos os que pensam e interagem em tal contexto. Assim, a liderança pode ser entendida e estudada como uma prática intercultural. Nesse sentido, deve-se buscar a compreensão da liderança em certo contexto a partir das práticas observadas, tendo a própria liderança como nível de análise, e considerar que tais práticas estão ligadas à presente interação entre cultura organizacional e culturas sociais, tendo como base que a liderança está associada a um conjunto cultural que abrange crenças individuais e coletivas. A visão da liderança como prática intercultural inclui, assim, a explicação das ações e das interações, reconstruindo as estruturas simbólicas do conhecimento que permitem e condicionam líderes e seguidores a interpretar o mundo de acordo com certas formas e a se comportarem de modos correspondentes às culturas atuantes.

Portanto, estudar a liderança como prática intercultural significa analisar, por meio da vivência e da interação com os praticantes (líderes e seguidores) e os elementos não humanos (artefatos, metas, objetivos, estratégias, etc.), como ela se desenvolve, ou seja, busca-se desvendar quais são, como são, o que representam e de que forma estão interligados os conjuntos de atividades existentes – isto é, as práticas –, considerando que a liderança é situada, coletiva e relacional, e levando em conta a interação entre a cultura organizacional e as culturas sociais presentes, uma vez que as práticas de liderança são moldadas e legitimadas por elas, bem como as influenciam. Isso requer do pesquisador entender as suposições básicas que são compartilhadas, o significado da comunicação para os praticantes, de que modo a ação é viabilizada e como os líderes identificam para os seguidores o sentido do que é importante. Assim, na concepção trazida, a liderança é uma prática que representa o processo – ligado à presente interação entre culturas – de influenciar uma ou mais pessoas rumo à realização de objetivos.

Nos projetos internacionais no Rotary, contexto analisado neste trabalho, nota-se que a liderança pode ser compreendida a partir de três práticas integradas: o servir, a parceria e o conflito. O servir é a principal referência da cultura da organização e representa o alicerce da liderança – com base no servir, os líderes integram e conduzem os seguidores para a realização dos projetos. A parceria representa a essência dos projetos – a formação de parcerias e a sensibilidade dos líderes às diferentes culturas na interação cotidiana permitem que os projetos sejam desenvolvidos com sucesso. O conflito, por sua vez, pode se fazer

presente em qualquer fase de um projeto, e a atenção às diferenças culturais é importante para que decisões e soluções de problemas sejam satisfatórias.

Em relação à prática do servir, observa-se que, com a referência ao servir, ideal compartilhado entre os rotarianos – também visto como uma linguagem, o falar Rotary (TORRES, 2004) –, os líderes conseguem unir seguidores de variadas culturas para a realização de projetos. Tendo em vista que os rotarianos são voluntários, sua disponibilidade é bastante variável – na organização dos projetos, portanto, os líderes devem ter cuidado com a distribuição de atribuições, evitando o não cumprimento de atividades e a frustração das pessoas. Diante da falta de conhecimento em relação aos projetos por parte dos seguidores, os líderes devem incentivar a leitura do material disponibilizado pelo Rotary que traz os passos e as regras dos projetos, dar orientações e tirar dúvidas – além disso, é interessante acessar o *Rotary Showcase*, página em que há a exposição de muitos exemplos de projetos internacionais realizados na organização. Quanto à existência de rotarianos sem o devido comprometimento, é preciso que haja mais atenção no processo de ingresso no clube e uma contínua avaliação – nota-se que os clubes mostram preocupação com a quantidade de integrantes, mas a preocupação com o seu alinhamento com os propósitos da organização deve prevalecer.

No que diz respeito à prática da parceria, há situações em que líderes têm a iniciativa de um projeto no local em que seu clube está localizado e buscam parceiros em outros países, e há situações em que líderes têm a iniciativa de um projeto em outro país e buscam parceiros em tal país. No primeiro caso, há parceiros locais procurando parceiros internacionais; em tal situação, normalmente há mais alinhamento com as necessidades das comunidades nas propostas iniciais dos projetos, em função da proximidade com elas. No segundo caso, há parceiros internacionais procurando parceiros locais; em tal caso, costuma ser mais rápido concretizar os projetos, uma vez que tem-se de início verba internacional, o que representa uma das exigências da Fundação Rotária. Nos dois casos, entretanto, os encontros pessoais são muito úteis para a concretização de parcerias, pois permitem que as partes se conheçam melhor, que haja maior clareza sobre os objetivos dos projetos e que as diferenças de costumes entre os parceiros sejam compreendidas e levadas em consideração pelos líderes durante o desenvolvimento dos projetos. Os parceiros também devem estar sempre atentos aos

costumes das comunidades, pois projetos sem sintonia com seus hábitos podem não gerar os resultados pretendidos.

Sobre a prática do conflito, para evitar problemas como os citados referentes a falta de conhecimento sobre a realidade das comunidades ou de alinhamento com sua cultura, os líderes podem fazer mais visitas a elas e ampliar as relações com seus membros. Com isso, os líderes têm condições de entender melhor as necessidades existentes e debater mais os projetos com o público-alvo. No relacionamento entre os parceiros, variados costumes e condições se fazem presentes. Assim, é importante que haja conhecimento em relação às diferenças de realidade e que seja definida em conjunto uma forma de trabalho que respeite as particularidades de cada parte.

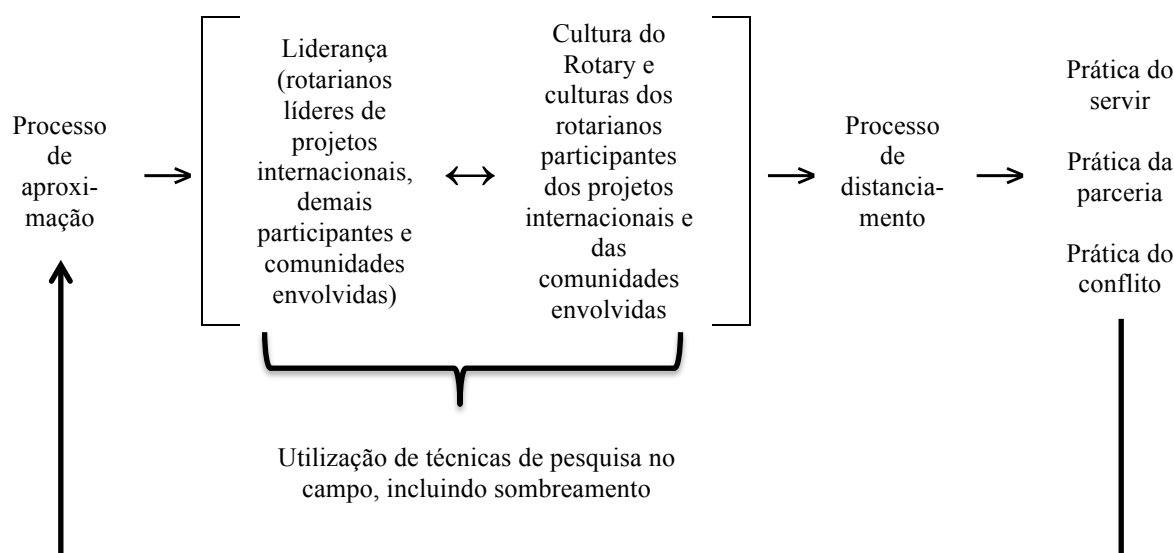
Para a efetivação e o fortalecimento de parcerias internacionais, sugere-se que líderes no Rotary desenvolvam ações voltadas para a ampliação dos laços culturais entre os integrantes de seus clubes. Nesse sentido, trocas de mensagens gerando o intercâmbio de experiências e divulgando informações e matérias sobre as localidades são bastante úteis. Além disso, os clubes podem, por exemplo, promover palestras sobre países estrangeiros e, a partir daí, ter uma comunicação dinâmica com rotarianos de tais países (TORRES, 2004).

Analisando e repensando as práticas, pode-se indicar também que seria interessante promover mais conexões entre rotarianos com habilidades aplicáveis aos projetos – em função de sua profissão, pelo conhecimento de determinados idiomas, etc. Outra utilidade seria a disponibilização por parte dos rotarianos de informações sobre costumes e condições das comunidades em que projetos foram ou estão sendo realizados, que serviriam como referência para projetos futuros nos mesmos locais. Para tanto, poderia ser desenvolvido um sistema ou uma página para compartilhamento das citadas habilidades dos rotarianos e informações das comunidades. Treinamentos abordando regras e práticas dos projetos também poderiam integrar o conjunto de orientações a novos rotarianos.

Com o conhecimento das práticas associadas à liderança nos projetos internacionais no Rotary, rotarianos inexperientes passam a ter uma referência e os experientes ampliam sua visão, o que gera melhores condições de realizar com êxito os projetos. Ademais, o

conhecimento pode ser aplicado a organizações congêneres. A figura a seguir sintetiza o estudo da liderança como prática intercultural em projetos internacionais na organização Rotary.

Figura 1: Liderança como Prática Intercultural em Projetos Internacionais na Organização Rotary



Fonte: Elaboração própria

A pesquisa empírica envolvendo projetos internacionais no Rotary permitiu identificar e destacar três grandes desafios no estudo da liderança como prática intercultural no que diz respeito a questões a serem compreendidas: entender de que forma seguidores de diferentes culturas se unem aos líderes; compreender o modo pelo qual líderes conduzem seguidores de diferentes culturas para a realização de objetivos; e entender como são conciliadas as diferenças entre líderes e seguidores de diferentes culturas durante o seu convívio.

Para que as relações de liderança sejam efetivas, os seguidores devem ser efetivamente influenciados pelos líderes. Assim, um dos desafios relacionados ao estudo da liderança como prática intercultural diz respeito ao entendimento de quais ações viabilizam que seguidores de variadas culturas estejam unidos aos líderes. No exemplo trazido, o discurso voltado para o servir por parte dos líderes, alinhado com a cultura da organização – o que inclui seu lema, os objetos, as publicações e os eventos – e os ideais associados ao ingresso e à permanência dos rotarianos na organização, mostrou-se fundamental.

A partir do momento em que há uma ligação entre líderes e seguidores, é preciso que o trabalho relacionado à liderança seja desenvolvido de modo a proporcionar o alcance dos objetivos existentes. Dessa forma, no estudo da liderança como prática intercultural, há o desafio de compreender quais ações permitem que os líderes conduzam seguidores de variadas culturas rumo à realização de objetivos. No exemplo trazido, os encontros que aconteceram, a iniciativa dos líderes em saber mais sobre as pessoas ligadas aos projetos, o compartilhamento de informações sobre as comunidades participantes e a atenção às distintas culturas sociais presentes possibilitaram a existência de parcerias internacionais efetivas e direcionadas ao alcance dos propósitos.

Como problemas e dificuldades surgem nas relações de liderança, há a necessidade de buscar soluções de tal modo que o alinhamento entre líderes e seguidores continue existindo e o alcance dos objetivos siga sendo viável. Com isso, no estudo da liderança como prática intercultural, existe também o desafio de entender quais ações possibilitam que líderes e seguidores de variadas culturas convivam com suas diferenças de forma harmoniosa. No exemplo trazido, as diferenças culturais suscitaram dificuldades na liderança dos projetos, pois diversos rotarianos vivenciaram realidades diferentes das que estavam acostumados a ver. Com isso, os líderes adotaram um caminho para transpor os obstáculos e proliferar a diversidade cultural na organização – diálogos que incluíram a participação de organizações parceiras foram necessários para que os rotarianos entendessem melhor os contextos analisados.

A utilização do referencial apresentado para o estudo empírico da liderança como prática intercultural revela três desafios. São desafios oriundos da aplicação do referencial na pesquisa empírica da liderança intercultural no contexto dos projetos internacionais no Rotary. O primeiro desafio diz respeito ao entendimento da proximidade do pesquisador com o campo empírico – refere-se à importância do pesquisador refletir sobre sua proximidade com o campo empírico, de forma a compreender o tipo de esforço que deverá fazer no sentido de buscar o entendimento da liderança no contexto estudado. Essa proximidade pode ocorrer a partir de uma familiaridade ou de um estranhamento.

O segundo desafio está relacionado ao aprendizado prático sobre o que é realizar uma observação – remete à compreensão de que o observador deve se encarregar de compreender o campo de pesquisa como o conjunto das interações envolvendo o sujeito pesquisador, os sujeitos pesquisados e os elementos não humanos. A observação deve contemplar as dimensões da espacialidade, da temporalidade e da historicidade.

O terceiro desafio abrange o aprendizado prático sobre como realizar uma descrição imediata – empreende sobre o exercício do pesquisador de construir uma descrição imediata do campo de pesquisa. Trata-se de uma descrição que detalhe os eventos de convivência e de que maneira líderes e seguidores agem e interagem em tais eventos. A partir desse tipo de descrição, conseguimos chegar, por um processo de análise, às relações constituídas entre os integrantes do contexto em questão.

Com o referencial utilizado, conseguiu-se chegar a um novo olhar sobre a liderança em projetos internacionais no Rotary por meio da aproximação em relação ao fenômeno, procurando-se não apenas explorar o que líderes e seguidores fazem, mas também entender como são promovidas a organização e a coordenação das atividades estudadas na coletividade considerada – levando em conta que os processos culturais existentes orientam a ação e oferecem as bases para a compreensão do contexto analisado. Nos processos de aproximação, foi possível vivenciar o cotidiano dos rotarianos e o trabalho de líderes e seguidores nos projetos. Nos processos de distanciamento, foi possível fazer reflexões sobre as atividades e compreender as conexões entre elas.

8.1 Implicações para a Pesquisa sobre Liderança

Ao abordar a liderança como prática, este trabalho insere a perspectiva da prática na pesquisa brasileira sobre liderança. A mobilização da abordagem da prática representa uma possibilidade para avanço nos estudos sobre liderança, pois ela permite um novo olhar sobre o fenômeno por meio da aproximação em relação às relações de liderança. Não se explora apenas o que líderes e seguidores fazem individualmente nas organizações, mas também tenta-se responder por que e como as ações coletivas são performadas, quais poderes institucionalizados essas ações (práticas) revelam e como elas são modificadas e suas normas

implícitas são questionadas e refletidas no contexto dos seus praticantes. Dessa forma, abre-se horizonte para que este tipo de pesquisa se perpetue no país.

No que diz respeito à pesquisa global sobre liderança como prática, este trabalho contribui ao agregar a dimensão cultural e a interação entre culturas, o que viabiliza a realização de estudos mais robustos sobre a prática da liderança. Na pesquisa no campo da liderança intercultural, ao considerar a liderança como prática intercultural, os pesquisadores de liderança entre culturas diferentes poderão rever e repensar seus pressupostos e orientações de pesquisas. O foco na prática da liderança, na cultura organizacional e nas culturas sociais pode trazer novos olhares para questões como a liderança frente à diversidade cultural em diferentes tipos de organizações e em variadas estruturas organizacionais, o aprendizado dos líderes com os conflitos e crises envolvendo diversidade cultural e o desenvolvimento de uma mentalidade de liderança de diversidade.

Ao integrar liderança, interculturalidade e prática, esta pesquisa também abre caminhos para pesquisadores de interculturalidade e práticas organizacionais se envolverem na pesquisa sobre liderança. Os pesquisadores de interculturalidade passam a dispor de uma nova concepção – a prática – para o entendimento das relações envolvendo liderança e interculturalidade. Os pesquisadores de práticas organizacionais, por sua vez, podem compreender melhor as práticas de liderança ao levar em consideração as questões sobre interculturalidade trazidas.

Nesta pesquisa, a produção de artigos direcionou bastante atenção para os pesquisadores. No artigo A, foram levantadas as diferentes vertentes de pesquisa sobre a relação entre liderança e cultura, o que proporcionou uma visão de conjunto sobre o campo. O artigo tratou da tradição e da renovação da pesquisa, trazendo contribuições ao identificar os temas que integram a tradição de pesquisa, o que está em evidência e apontando possibilidades para trabalhos futuros. Já o artigo B evidencia para os pesquisadores a importância de considerar a dimensão cultural no estudo da prática da liderança. O artigo C, ao elaborar e discutir uma concepção da liderança como prática intercultural, dá base para que pesquisadores tenham um conhecimento aprofundado sobre a liderança a partir de um entendimento integrado das práticas existentes, levando em conta os líderes, os seguidores, o

contexto e a cultura do grupo, que envolve a cultura organizacional e as culturas sociais presentes. O Artigo D, por seu turno, possibilita que os pesquisadores de liderança aprimorem suas práticas de pesquisa. O artigo formula e discute um referencial para a pesquisa empírica da prática intercultural da liderança, que inclui princípios conceituais, metodológicos e analíticos, e aborda os desafios associados à sua utilização. Os procedimentos metodológicos apontados permitem que o trabalho de campo seja estruturado de modo que se possa obter um material relevante, enquanto as orientações para análise e interpretação do material empírico proporcionam reflexões mais apuradas sobre o material obtido.

8.2 Implicações para a Prática da Liderança

Em relação à prática nas organizações, quando gestores são convidados a pensar sua atividade como uma prática de liderança e se pensar como líderes, eles são confrontados com uma visão mais ampliada e prática do que significa liderar. Uma reflexividade mais apurada sobre o que é liderança na prática, considerando a força da interação entre culturas nesta prática, certamente enriquece a compreensão e a consequente prática dos atuais e futuros gestores. Nesse sentido, proporciona-se uma maior consciência sobre o dinamismo nas relações de liderança, a importância do aspecto coletivo e o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais, o que oportuniza o refinamento de tal prática.

A implicação para a prática da liderança alcança também líderes internacionais que devem saber liderar face à diversidade cultural, cenário em que há a necessidade de compreender diferenças culturais, lidar com pessoas diferentes e com as oportunidades e os desafios causados pela multiculturalidade. Equipes com diversidade cultural demandam abordagens apropriadas por parte dos líderes, que devem verificar o nível de integração necessário para suas equipes, identificar quais culturas se fazem presentes e são compartilhadas pelos integrantes, entender quais são os pontos de divergência, quais adaptações precisam ser feitas e como as pessoas se sentem em relação às concepções culturais no trabalho das equipes. A concepção da liderança como prática intercultural promove especial atenção com o diálogo intercultural e o respeito às diferenças.

Em particular, rotarianos engajados ou que desejam se engajar em projetos internacionais são beneficiados com a pesquisa empírica realizada. Com o conhecimento das práticas associadas à liderança nos projetos internacionais no Rotary, rotarianos inexperientes passam a ter uma referência e os experientes ampliam sua visão, o que gera melhores condições de realizar com êxito os projetos. Nesse sentido, a produção do artigo C permitiu a compreensão da liderança no contexto citado, incluindo os desafios a ela relacionados, a partir de três práticas integradas: o servir, a parceria e o conflito. Ademais, o conhecimento pode ser aplicado a organizações congêneres.

Por sua vez, os formadores de líderes – sejam eles professores universitários ou consultores de todas as naturezas – poderão se engajar nesse novo entendimento da liderança e contribuir com a sofisticação da prática de liderança. Esta pesquisa abre novas possibilidades de ensino da liderança, podendo-se destacar uma produção destinada especialmente a educadores e estudantes – o artigo E, que consiste em um caso para ensino elaborado para proporcionar uma aprendizagem voltada para o conhecimento das dimensões culturais relacionadas à liderança, para o entendimento da liderança como expressão intercultural e para a discussão da liderança intercultural a partir da perspectiva da prática. Assim, há um aporte para o avanço das práticas pedagógicas.

CONCLUSÃO

Ao tratar da tradição e da renovação da pesquisa em conjunto de liderança e cultura, esta pesquisa trouxe contribuições ao identificar os temas que integram a tradição de pesquisa, o que está em evidência e apontar possibilidades para novos trabalhos. A análise realizada permitiu concluir que a interação entre culturas está cada vez mais presente nas pesquisas, o que reflete a realidade atual. Por outro lado, do ponto de vista da liderança, a figura individual do líder era e continua sendo o foco nas pesquisas. Assim, para propiciar uma compreensão mais ampla sobre o fenômeno, levando em conta uma gama mais ampla de agentes, de fatores, de entendimentos, de processos e de compartilhamentos culturais, foi proposta a utilização da abordagem da prática.

Dentro do campo da liderança como prática, no qual nenhuma pesquisa integrou a interação entre culturas, este trabalho elaborou e discutiu uma concepção da liderança como prática intercultural, com impactos para a prática de pesquisa, por entender que a interculturalidade é elemento fundamental na orientação de como as práticas organizacionais são construídas e na forma como os líderes tomam e alicerçam suas decisões, agem e interagem. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa empírica envolvendo a liderança como prática intercultural em projetos internacionais na organização Rotary, que representa um campo rico no que diz respeito a liderança e interculturalidade, o que permitiu o estudo e o avanço no desenvolvimento de uma concepção da liderança como prática intercultural, a partir da identificação e da análise das práticas de liderança em tal contexto. Com a imersão no campo e o acompanhamento da prática da liderança nos projetos internacionais no Rotary que foram selecionados, com atenção à presente interação entre culturas, foi possível agrupar as atividades existentes em três práticas integradas – o servir, a parceria e o conflito.

A proposta traz a vantagem de possibilitar um conhecimento aprofundado sobre a liderança a partir de um entendimento integrado das práticas existentes, levando em conta os líderes, os seguidores, o contexto e a cultura do grupo, que envolve a cultura organizacional e as culturas sociais presentes. Com tal conhecimento, os praticantes têm condições de entender melhor o trabalho que realizam, bem como de refletir e repensar as práticas tendo em vista a

concretização dos objetivos a serem alcançados. Por outro lado, a utilização da proposta traz desafios como conseguir amplo acesso ao ambiente que se deseja analisar, poder acompanhar pessoas de forma muito próxima e ter condições de dedicar tempo suficiente para conhecer detalhadamente as atividades desempenhadas.

Em vez de focar as competências dos líderes, perspectiva tradicional na pesquisa em liderança, a visão da liderança como prática intercultural foca o *modus operandi* da liderança, com uma interação mais próxima com os praticantes. Compreender as práticas de liderança que se fazem presentes nas organizações significa buscar nas condições sociais e culturais respostas para os motivos e o modo como elas acontecem. Uma compreensão ampla é essencial para explicar a forma de organizar as práticas, o que traz a necessidade de se conhecer o contexto situado das atividades realizadas em cada prática, os elementos que dele fazem parte, a maneira como os líderes e seguidores negociam e constroem coletivamente o conhecimento prático, e as referências históricas e culturais que mediam o conhecimento gerado. É preciso, também, compreender tal processo de construção do conhecimento prático nas suas condições de produção, manutenção e transformação.

O trabalho também formulou e discutiu um referencial para auxiliar os estudiosos em sua prática de pesquisa empírica sobre liderança como prática intercultural. O referencial apresentado abrange princípios conceituais, metodológicos e analíticos voltados para orientar a pesquisa de práticas interculturais da liderança. Ademais, o trabalho ilustrou o uso do referencial por meio do estudo empírico sobre a liderança em projetos internacionais na organização Rotary e discutiu os principais desafios na realização deste tipo de pesquisa. Com isso, os resultados desta pesquisa permitem avanço no conhecimento sobre os desafios relacionados à liderança em contextos interculturais, possibilitando melhores desempenhos organizacionais, e contribuem para o desenvolvimento de pesquisas empíricas com reflexividade mais apurada e com consideração plena da força da cultura na prática intercultural da liderança no mundo contemporâneo. Para pesquisas futuras, sugere-se que o referencial trazido seja aplicado a organizações de outros tipos – públicas, privadas com fins lucrativos, etc.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G.; HOPPEN, N.; HAYASHI JUNIOR, P. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 53, n. 6, p. 604-616, 2013.
- ADLER, P. A.; ADLER, P. **Membership roles in field research**. Thousand Oaks: Sage, 1987.
- ALVES, C.; TIERGARTEN, M.; ARAÚJO JR., J. Vantagem Competitiva a partir de uma Abordagem de Redes: Estudo de Caso da Rede Graphia. **Revista de Administração da UNIMEP**, vol. 6, n. 3, p. 142-163, 2008.
- ALVESSON, M. Leadership as social integrative action: a study of a computer consultancy company. **Organization Studies**, vol. 13, n. 2, p. 185-209, 1992.
- ALVESSON, M. **Management of knowledge-intensive companies**. New York: Walter de Gruyter, 1995.
- ALVESSON, M.; SKÖLDBERG, K. **Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research**. London: Sage, 2000.
- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- ANTONELLO, C.; GODOY, A. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: Um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ATKINSON, P.; HAMMERSLEY, M. Ethnography and participant observation. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Strategies of qualitative inquiry**. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- BARBOSA, L.; VELOSO, L. A cultura do outro: Interculturalidade e dialogia nas empresas. In: BARBOSA, L. **Cultura e diferença nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARRETO, L.; KISHORE, A.; REIS, G.; BAPTISTA, L.; MEDEIROS, C. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, vol. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BASS, B. **Handbook of Leadership**. New York: Free Press, 1990.
- BASS, B.; AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, vol. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.

BASS, B.; BASS, R. **The Bass handbook of leadership**: Theory, research and managerial applications. New York: Free Press, 2008.

BAZTÁN, A. **Etnografía**: Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Barcelona: Marcombo, 1995.

BERGAMINI, C. **Liderança**: A administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BIGGART, N.; HAMILTON, G. An institutional theory of leadership. **Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 23, n. 4, p. 429-741, 1987.

BISPO, M. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: Contribuições de Silvia Gherardi. **RAM**, vol. 14, n. 6, p. 132-161, 2013a.

BISPO, M. Estudos Baseados em Prática: Conceitos, História e Perspectivas. **RIGS**, vol. 2, n. 1, p. 13-33, 2013b.

BISPO, M. Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. **Brazilian Administration Review**, vol. 12, n. 3, p. 309-323, 2015.

BISPO, M.; GODOY, A. A Etnometodologia enquanto Caminho Teórico-metodológico para a investigação da Aprendizagem nas Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 16, n. 5, p. 684-704, 2012.

BISPO, M.; GODOY, A. Etnometodologia: Uma proposta para pesquisa em estudos organizacionais. **Revista de Administração da Unimep**, vol. 12, n. 2, p. 108-135, 2014.

BISPO, M.; MELLO, A. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe uma lente para ela? **Revista Gestão & Planejamento**, vol. 13, n. 3, p. 728-745, 2012.

BLOCK, L. The leadership-culture connection: an exploratory investigation. **Leadership and Organization Development Journal**, vol. 24, n. 6, p. 318-334, 2003.

BLUMER, H. **Symbolic Interactionism**: Perspective and method. Berkeley: University of California Press, 1986.

BONI, V.; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, vol. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOURDIEU, P. **Outline of a theory of practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 1977.

BOURDIEU, P. **The logic of practice**. Stanford: Stanford University Press, 1990.

BRODBECK, F.; EISENBEISS, S. Cross-cultural and global leadership. In: DAY, D. **The Oxford Handbook of Leadership and Organizations**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1997.

BURNS, J. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1979.

CALIGIURI, P.; TARIQUE, I. Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. **Journal of World Business**, vol. 47, n. 4, p. 612-622, 2012.

CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CANATO, A.; RAVASI, D.; PHILLIPS, N. Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: Cultural change and practice adaptation during the implementation of Six Sigma at 3M. **Academy of Management Journal**, vol. 56, n. 6, p. 1724-1753, 2013.

CARROLL, B.; LEVY, L.; RICHMOND, D. Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. **Journal of Strategic Contracting and Negotiation**, vol. 4, n. 4, p. 363-379, 2008.

CAVAZOTTE, F.; HARTMAN, N.; BAHIENSE, E. Charismatic Leadership, Citizenship Behaviors, and Power Distance Orientation: Comparing Brazilian and U.S. Workers. **Cross-Cultural Research**, vol. 48, n. 1, p. 3-31, 2014.

CAVEDON, N. Método etnográfico: Da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas. In: SOUZA, E. **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014.

CHANLAT, J. Intercultural analysis and the social sciences. In: CHANLAT, J.; DAVEL, E.; DUPUIS, J. **Cross-Cultural Management: Culture and management across the world**. New York: Routledge, 2013.

CHANLAT, J.; DAVEL, E.; DUPUIS, J. **Cross-Cultural Management: Culture and management across the world**. New York: Routledge, 2013.

CHAO, C.; TIAN, D. Culturally Universal or Culturally Specific: A Comparative Study of Anticipated Female Leadership Styles in Taiwan and the United States. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, vol. 18, n. 1, p. 64-79, 2011.

CHEVRIER, S. **Le management interculturel**. Paris: Presses Universitaires, 2006.

CHEVRIER, S. Managing multicultural teams. In: CHANLAT, J.; DAVEL, E.; DUPUIS, J. **Cross-Cultural Management: Culture and management across the world**. New York: Routledge, 2013.

CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**, vol. 1, p. 29-34, 2004.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, vol. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

CHROBOT-MASON, D.; RUDERMAN, M.; NISHII, L. Leadership in a diverse workplace. In: DAY, D. **The Oxford Handbook of Leadership and Organizations**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

COHEN, I. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. **Social Theory Today**. São Paulo: Unesp, 1999.

COLLINSON, D.; COLLINSON, M. “Blended leadership”: Employee perspectives on effective leadership in the UK Further Education Sector. **Leadership**, vol. 5, n. 3, p. 365-380, 2009.

COOK, S.; BROWN, J. Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. **Organization Science**, vol. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, vol. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.

COSTA, C. **Sociologia**: Introdução à ciência da sociedade. São Paulo: Moderna, 2005.

CRAIDE, A.; SILVA, F. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, vol. 6, n. 1, p. 105-123, 2012.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. **International Journal of Leadership Studies**, vol. 3, n. 1, p. 40-67, 2007.

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

CUNLIFFE, A. Retelling Tales of the Field: In Search of Organizational Ethnography 20 Years On. **Organizational Research Methods**, vol. 13, n. 2, p. 224-239, 2010.

CZARNIAWSKA, B. **Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies**. Malmö: Liber, 2007.

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

DANNA, M.; MATOS, M. **Aprendendo a observar**. São Paulo: Edicon, 2006.

DAVEL, E.; GHADIRI, D. Managing multiculturalism in the workplace. In: CHANLAT, J.; DAVEL, E.; DUPUIS, J. **Cross-Cultural Management: Culture and management across the world**. New York: Routledge, 2013.

DAVEL, E.; MACHADO, H. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DENIS, J.; LANGLEY, A.; SERGI, V. Leadership in the plural. **Academy of Management Annals**, vol. 6, n. 1, p. 211-283, 2012.

DERUE, D. Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. **Research in Organizational Behavior**, vol. 31, p. 125-150, 2011.

DIMAGGIO, P. Culture and cognition. **Annual Review of Sociology**, vol. 23, p. 263-287, 1997.

DRATH, W. **The deep blue sea: Rethinking the source of leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

DRATH, W.; MCCAULEY, C.; PALUS, C.; VELSOR, E.; O'CONNOR, P.; MCGUIRE, J. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. **The Leadership Quarterly**, vol. 19, p. 635-653, 2008.

DRATH, W.; PALUS, C. **Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice**. Greensboro: Center for Creative Leadership, 1994.

EMERSON, R.; FRETZ, R.; SHAW, L. **Writing Ethnographic Fieldnotes**. Chicago: The University of Chicago Press, 1995.

FELDMAN, M. Organizational routines as a source of continuous change. **Organization Science**, vol. 11, n. 6, p. 611-629, 2000.

FELDMAN, M.; ORLIKOWSKI, W. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, vol. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FERRAZ, M.; FISCHER, T. Liderança e mediação da identidade: A palavra dos líderes e a voz da mídia. **Revista Organizações & Sociedade**, vol. 8, n. 22, p. 1-15, 2001.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 9, n. 1, p. 155-175, 2011.

FLETCHER, J.; KÄUFER, K. Shared leadership: Paradox and possibility. In: PEARCE, C.; CONGER, J. **Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership**. Thousand Oaks: Sage, 2003.

FLORES-PEREIRA, M.; CAVEDON, N. Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center. **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 7, n. 1, p. 144-160, 2009.

FRANCIS, D.; HESTER, S. **An Invitation to Ethnomethodology**: language, society and interaction. London: Sage, 2004.

FREITAS, M. O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. **Revista Organizações & Sociedade**, vol. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.

FREITAS, M.; DANTAS, M. O estrangeiro e o novo grupo. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 51, n. 6, p. 601-608, 2011.

GARFINKEL, H. **Estudios en Etnometodología**. Barcelona: Anthropos, 2006.

GEIGER, D. Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. **Management Learning**, vol. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.

GELFAND, M.; AYCAN, Z.; EREZ, M.; LEUNG, K. Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. **Journal of Applied Psychology**, vol. 102, n. 3, p. 514-529, 2017.

GHERARDI, S. **Organizational Knowledge**: The Texture of Workplace Learning. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GHERARDI, S. Telemedicine: a practice-based approach to technology. **Human Relations**, vol. 63, n. 4, p. 501-524, 2010.

GHERARDI, S. **How to Conduct a Practice-based Study**: Problems and Methods. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, vol. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Cambridge: Polity Press, 1984.

GIORGI, S.; LOCKWOOD, C.; GLYNN, M. The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. **Academy of Management Annals**, vol. 9, n. 1, p. 1-54, 2015.

HAGUETTE, T. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1995.

HARGREAVES, A.; FINK, D. **Liderança sustentável**: Desenvolvendo gestores da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HARVEY, L.; MYERS, M. Scholarship in practice: The contribution of ethnographic research methods to bridging the gap. In: MYERS, M.; AVISON, D. **Qualitative Research in Information Systems: A reader**. London: Sage, 2002.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOLT, S.; BJORKLUND, R.; GREEN, V. Leadership and Culture: Examining the Relationship between Cultural Background and Leadership Perceptions. **The Journal of Global Business Issues**, vol. 3, n. 2, p. 149-164, 2009.

HOSKING, D. Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. In: SHAMIR, B.; PILLAI, R.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. **Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl**. Greenwich: Information Age Publishing, 2006.

HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.

HOUSE, R.; JAVIDAN, M.; HANGES, P.; DORFMAN, P. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, vol. 37, n. 1, p. 3-10, 2002.

HOWARD-GRENVILLE, J.; GOLDEN-BIDDLE, K.; IRWIN, J.; MAO, J. Liminality as cultural process for cultural change. **Organization Science**, vol. 22, n. 2, p. 522-539, 2011.

HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. **Leadership: Enhancing the Lessons of Experience**. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

HUI, A.; SCHATZKI, T.; SHOVE, E. **The Nexus of Practices: Connections, constellations, practitioners**. London: Routledge, 2017.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: An activity-based approach**. London: Sage, 2005.

JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; LUQUE, M.; HOUSE, R. In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. **Academy of Management Perspectives**, vol. 20, n. 1, p. 67-90, 2006.

KLEIN, K.; KNIGHT, A.; ZIEGERT, J.; LIM, B.; SALTZ, J. When team members' values differ: The moderating role of team leadership. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 114, n. 1, p. 25-36, 2011.

KNORR CETINA, K. Objectual practice. In: SCHATZKI, T.; KNORR CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. **The Practice Turn in Contemporary Theory**. New York: Routledge, 2001.

LAPIERRE, L. **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

LEONG, L.; FISCHER, R. Is Transformational Leadership Universal? A Meta-Analytical Investigation of Multifactor Leadership Questionnaire Means Across Cultures. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, vol. 18, n. 2, p. 164-174, 2011.

LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. **International Journal of Project Organisation and Management**, vol. 1, n. 3, p. 285-308, 2009.

LISAK, A.; EREZ, M. Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. **Journal of World Business**, vol. 50, n. 1, p. 3-14, 2015.

LIU, L.; CHUA, C.; STAHL, G. Quality of communication experience: definition, measurement, and implications for intercultural negotiations. **Journal of Applied Psychology**, vol. 95, n. 3, p. 469-487, 2010.

LOPEZ, A. Navigating cultural borders in diverse contexts: building capacity through culturally responsive leadership and critical praxis. **Multicultural Education Review**, vol. 7, n. 3, p. 171-184, 2015.

LÜDKE, M. **Pesquisa em educação**: Abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MANNING, T. Leadership Across Cultures: Attachment Style Influences. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, vol. 9, n. 3, p. 20-30, 2003.

MASOOD, S.; DANI, S.; BURNS, N.; BACKHOUSE, C. Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, vol. 220, n. 6, p. 941-949, 2006.

MATOS, A. Executivos americanos na Bahia: Expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: Um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

MCDONALD, S. A Qualitative Shadowing Method for Organisational Research. **Qualitative Research**, vol. 5, n. 4, p. 455-473, 2005.

MIGUELETTO, D. Organizações em Rede. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento**: Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1994.

MOTTA, F.; VASCONCELOS, I.; WOOD JR., T. O novo sentido da liderança: Controle social nas organizações. In: WOOD JR., T. **Mudança organizacional**: Aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

MUNLEY, A. Culture Differences in Leadership. **The IUP Journal of Soft Skills**, vol. 5, n. 1, p. 16-30, 2011.

NEUMAN, W. **Social research methods**: Qualitative and quantitative approaches. Boston: Pearson Education, 2003.

NICOLINI, D. Articulating Practice through the Interview to the Double. **Management Learning**, vol. 40, n. 2, p. 195-212, 2009a.

NICOLINI, D. Zooming in and out: practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organizations Studies**, vol. 30, n. 12, p. 1391-1418, 2009b.

NICOLINI, D. **Practice Theory, Work, and Organization**: An introduction. Oxford: Oxford University Press, 2013.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations**: a practice-based approach. New York: M. E. Sharpe, 2003.

OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 11, n. 4, p. 766-788, 2000.

OLIVEIRA, J.; CAVEDON, N. Micropolíticas das práticas cotidianas: etnografando uma organização circense. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 53, n. 2, p. 156-168, 2013.

ORLIKOWSKI, W. Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. **Information Systems Research**, vol. 7, n. 1, p. 63-92, 1996.

ORLIKOWSKI, W. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. **Organization Science**, vol. 11, n. 4, p. 404-428, 2000.

PACKENDORFF, J. Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. **Scandinavian Journal of Management**, vol. 11, n. 4, p. 319-333, 1995.

PARRY, K.; BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; LAWRENCE, T.; NORD, W. **The Sage Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 2006.

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

POLLNER, M.; EMERSON, R. Ethnomethodology and Ethnography. In: ATKINSON, P.; COFFEY, A.; DELAMONT, S.; LOFLAND, J.; LOFLAND, L. **Handbook of Ethnography**. London: Sage, 2001.

RAELIN, J. From leadership-as-practice to leaderful practice. **Leadership**, vol. 7, n. 2, p. 195-211, 2011.

- RAUCH, C.; BEHLING, O. Functionalism: Basis for alternate approach to the study of leadership. In: HUNT, J.; HOSKING, D.; SCHRIESHEIM, C.; STEWART, R. **Leaders and Managers: International perspectives on managerial behavior and leadership**. New York: Pergamon Press, 1984.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, vol. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- ROTARY. Site oficial. Disponível em <<http://www.rotary.org>>. Acesso em: 10 de jan. 2017.
- SAHLINS, M. **Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- SAHLINS, M. O “pessimismo sentimental” e a experiência etnográfica: Por que a cultura não é um “objeto” em via de extinção (Parte I). **MANA**, vol. 3, n. 1, p. 41-73, 1997.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists’ everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, vol. 40, n. 1, p. 141-174, 2003.
- SANDBERG, J.; DALL’ALBA, G. Returning to practice new: a life-world perspective. **Organization Studies**, vol. 30, n. 12, p. 1349-1368, 2009.
- SANTOS, L.; SILVEIRA, R. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Revista Organizações & Sociedade**, vol. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.
- SARROS, J.; COOPER, B.; SANTORA, J. Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, vol. 15, n. 2, p. 145-158, 2008.
- SCHATZKI, T. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T.; KNORR CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. **The Practice Turn in Contemporary Theory**. New York: Routledge, 2001.
- SCHATZKI, T. On organizations as they happen. **Organization Studies**, vol. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHWARTZ, S. Cultural value differences: Some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, vol. 48, p. 23-47, 1999.
- SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Harper and Row, 1957.
- SILVA, E.; GONÇALVES, C. Practice Genealogy and its Implications for Strategy as Practice. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 17, n. 4, p. 130-152, 2016.
- SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: The management of meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 18, n. 3, p. 257-273, 1982.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: A administração do sentido. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: Motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

SMITH, P.; PETERSON, M. **Leadership, organizations and culture**. London: Sage, 1989.

SMITH, P.; PETERSON, M.; SCHWARTZ, S. Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, vol. 33, n. 2, p. 188-208, 2002.

STAHL, G.; MAZNEVSKI, M.; VOIGT, A.; JONSEN, K. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural groups. **Journal of International Business Studies**, vol. 41, p. 690-709, 2010.

STEPHEN, D. Taking the “cross” out of cross-cultural transfer of management practice. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 41, n. 4, p. 26-31, 2001.

STOGDILL, R. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **Journal of Psychology**, vol. 25, p. 35-71, 1948.

STOGDILL, R.; COONS, A. **Leader behavior**: Its description and measurement. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.

SWIDLER, A. What anchors cultural practices. In: SCHATZKI, T.; KNORR CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. **The Practice Turn in Contemporary Theory**. New York: Routledge, 2001.

TEN HAVE, P. **Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology**. London: Sage, 2004.

TORRES, R. **Humanismo Rotário**. Lauro de Freitas: Tiposet, 2004.

TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. **Organizational Science**, vol. 2, n. 2, p. 149-169, 1991.

TROMPENAARS, A. **Riding the waves of culture**: Understanding cultural diversity in business. London: Economist Books, 1993.

TSUI, A.; ZHANG, Z.; WANG, H.; XIN, K.; WU, J. Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. **The Leadership Quarterly**, vol. 17, n. 2, p. 113-137, 2006.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, vol. 17, p. 654-676, 2006.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **Academy of Management Annals**, vol. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VAN MAANEN, J. The fact of fiction in organizational ethnography. **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, n. 4, p. 539-550, 1979.

VARNEY, J. Leadership as meaning-making. **Human Resource Management International Digest**, vol. 17, n. 5, p. 3-5, 2009.

VINE, B.; HOLMES, J.; MARRA, M.; PFEIFER, D.; JACKSON, B. Exploring co-leadership talk through interactional sociolinguistics. **Leadership**, vol. 4, n. 3, p. 339-360, 2008.

WALUMBWA, F.; LAWLER, J. Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. **International Journal of Human Resource Management**, vol. 14, n. 7, p. 1083-1101, 2003.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. **Strategic Organization**, vol. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

WHITTINGTON, R. Learning more from failure: Practice and process. **Organization Studies**, vol. 27, n. 12, p. 1903-1906, 2006.

WITTGENSTEIN, L. **Investigações filosóficas**. Bragança Paulista: Vozes, 2008.

WOOD, M. The fallacy of misplaced leadership. **Journal of Management Studies**, vol. 42, n. 6, p. 1101-1121, 2005.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, vol. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.