

Prática Intercultural da Liderança: Princípios e Desafios da Pesquisa Empírica

Otacílio Torres Vilas-Boas

Universidade Federal da Bahia - Brasil
otaciliotorres@hotmail.com
orcid.org/0000-0002-6438-7748

Eduardo Paes Barreto Davel

Universidade Federal da Bahia - Brasil
davel.eduardo@gmail.com
orcid.org/0000-0003-0610-6474

Resumo

Os estudos baseados em prática vêm 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 metodológico e analítico 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

Otacílio Torres Vilas-Boas

Universidade Federal da Bahia - Brasil
otaciliotorres@hotmail.com
orcid.org/0000-0002-6438-7748

Eduardo Paes Barreto Davel

Universidade Federal da Bahia - Brasil
davel.eduardo@gmail.com
orcid.org/0000-0003-0610-6474

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 methodological and analytical framework to assist 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.

Do ponto de vista empírico, a prática é vista como objeto de estudo com base no exame das atividades cotidianas de uma organização. Em termos teóricos, há a articulação entre relações teóricas e lógicas associadas a práticas para a sua explicação. No que diz respeito ao foco filosófico, considera-se que a prática é organizada a partir de compreensões compartilhadas (Cunliffe & Hibbert, 2016).

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). Atenta-se para como a liderança é performada entre as pessoas e para as influências que moldam as práticas existentes (Kempster, Parry, & Jackson, 2016). Assim, a utilização da perspectiva da liderança como prática viabiliza inclusive o enriquecimento do conhecimento em tópicos explorados nos estudos envolvendo as abordagens relacionais e dos estilos de liderança (Crevani & Endrissat, 2016).

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. 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 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, 2018).

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, discute-se um referencial metodológico e analítico 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 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.

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.

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. 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, 2018).

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 interculturalidade como campo de pesquisa repousa, tradicionalmente, no contraste entre culturas nacionais, mas vem se expandindo para uma compreensão mais fluida e ampla, considerando a multiculturalidade no ambiente de trabalho, culturas profissionais, equipes multiculturais, etc. (Chanlat, Davel, & Dupuis, 2013; Chevrier, 2013; Davel, Dupuis, & Chanlat, 2008; D'Iribarne, 1989, 2017; Freitas, 2008; Moodian, 2008).

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.

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.

Princípios Metodológicos e Analíticos

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. A principal diferença entre etnometodologia e etnografia reside nos pressupostos que orientam a investigação empírica (Bispo & Godoy, 2014). 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). Entretanto, assumindo a etnografia como conjunto de técnicas de interação com material empírico, não há um embate com a etnometodologia, que está associada às mesmas técnicas (Ten Have, 2004).

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.

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.

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?

Quadro 1. Questões para Orientação do Processo Analítico

Fonte: Elaboração própria

No modelo proposto, as práticas são a categoria de análise da pesquisa. Cada prática é um conjunto de atividades com umnexo 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.

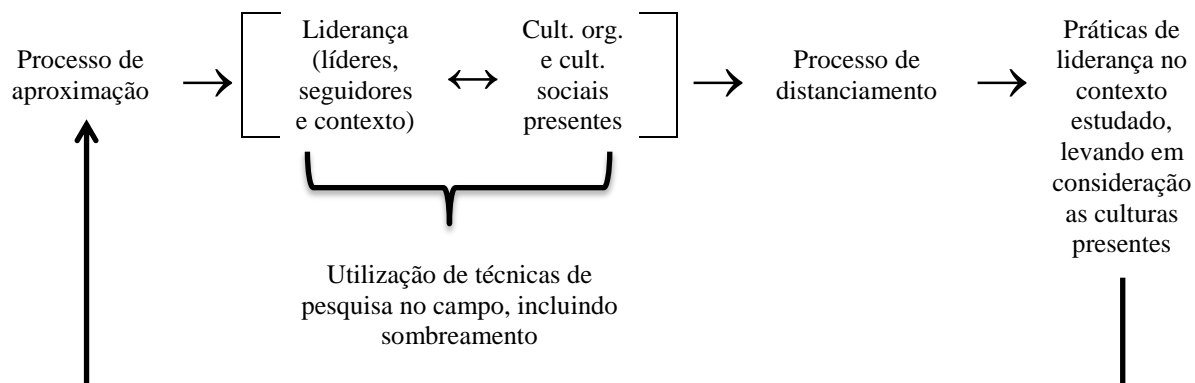


Figura 1. Liderança como Prática Intercultural
Fonte: Elaboração própria

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.

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 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 contextualizar, reforçar a interpretação, 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 – com questionamentos envolvendo prática da liderança e mobilização de referências culturais. 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 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 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. Para tanto, buscou-se entender as atividades do grupo e interpretar os métodos pelos quais o grupo ordena sua vida cotidiana em torno de suas práticas. Detalhes sobre a obtenção de resultados a partir da utilização do referencial apresentado são apresentados a seguir.

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).

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 com 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 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. Para tanto, os líderes promoveram diálogos para destacar a importância da mudança, convencendo as pessoas envolvidas, e realizaram treinamentos.

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. Os achados no campo, portanto, mostram estrita relação com a teoria citada, evidenciando cultura e interculturalidade nas relações de liderança.

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. Interculturalidade refere-se, então, ao embate cultural do mais diverso em termos geográficos, não se restringindo somente às culturas nacionais – que são tradicionalmente enfatizadas pelos estudos interculturais em Administração.

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.

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.

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 metodológico e analítico para auxiliar os estudiosos em sua prática de pesquisa empírica sobre liderança como prática intercultural. Neste artigo, os pesquisadores não encontrarão uma receita milagrosa ou um modelo fechado para ser aplicado. Todavia, encontrarão material para facilitar e estimular a prática da pesquisa empírica, gerando um ambiente reflexivo para se lidar com as singularidades do fazer pesquisa na prática.

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.

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 um amplo aproveitamento do material obtido. 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 ampliado – com mais questões, por exemplo – e aplicado a organizações de outros tipos – públicas, privadas com fins lucrativos, etc. Sugere-se também que sejam estudados contextos culturais que explicitem a atuação de outros âmbitos culturais, como as culturas regionais,

profissionais, rurais e geracionais, para com isso podermos melhor entender como o fenômeno intercultural torna-se onipresente na prática das organizações contemporâneas.

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 análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES.
- Chanlat, J., Davel, E., & Dupuis, J. (2013). *Cross-cultural management: culture and management across the world*. New York: Routledge.
- Chevrier, S. (2013). *Le management interculturel*. Paris: Presses Universitaire de France.
- 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., & Endrissat, N. (2016). Mapping the Leadership-as-Practice Terrain: Comparative Elements. In J. Raelin, *Leadership-as-Practice: Theory and Application*. New York: Routledge.

- 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.
- Cunliffe, A., & Hibbert, P. (2016). The Philosophical Basis of Leadership-as-Practice from a Hermeneutical Perspective. In J. Raelin, *Leadership-as-Practice: Theory and Application*. New York: Routledge.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Malmö: Liber.
- Davel, E., Dupuis, J., & Chanlat, J. (2008). *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec: Presses de l'Université Laval, Télé-université.
- 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.
- D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.
- D'Iribarne, P. (2017). *Managing Corporate Values in Diverse National Cultures: The Challenge of Differences*. London: Routledge.
- 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.
- Freitas, M. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 79-89.
- 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.
- Kempster, S., Parry, K., & Jackson, B. (2016). Methodologies to Discover and Challenge Leadership-as-Practice. In J. Raelin, *Leadership-as-Practice: Theory and Application*. New York: Routledge.
- Matos, A. (2002). Executivos americanos na Bahia: Expectativas e percepções sobre a cultura de trabalho local: Um estudo de caso. (Dissertação de Mestrado, Administração). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- McDonald, S. (2005). A Qualitative Shadowing Method for Organizational Research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.
- Moodian, M. (2008). *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations*. London: Sage Publications.
- 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.
- Torres, R. (2004). *Humanismo Rotário*. Lauro de Freitas: Tiposet.
- 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., & Bispo, M. (2018). Liderança como Prática Cultural. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(1), 1-23.

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.