



LIDERANÇA COMO PRÁTICA INTERCULTURAL: LIDERANÇA EM PROJETOS INTERNACIONAIS NA ORGANIZAÇÃO ROTARY

*LEADERSHIP AS CROSS-CULTURAL PRACTICE: LEADERSHIP IN INTERNATIONAL
PROJECTS IN THE ROTARY ORGANIZATION*

Otacílio Torres Vilas-Boas¹
Eduardo Paes Barreto Davel²

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.

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.

¹ Doutor em Administração (Universidade Federal da Bahia), Brasil, E-mail: otaciliotorres@hotmail.com

² Ph.D. em Administração (HEC Montreal, Canadá), Professor na Universidade Federal da Bahia (Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração), Av. Reitor Miguel Calmon, s/n, 3º andar, Vale do Canela, 40110-903, Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: davel.eduardo@gmail.com

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 prevenir 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. 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, 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 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 atuação 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 na organização. 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.

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. (2018). Leadership as Cultural Practice. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(1).
- 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.

RECEBIDO EM: 17/06/2018

APROVADO EM: 29/06/2018