



Liderança como Prática Cultural

Journal:	<i>RAM. Revista de Administração Mackenzie</i>
Manuscript ID	RAM-2017-0076.R1
Manuscript Type:	Gestão Humana e Social
Keyword:	Liderança, Prática, Cultura, Prática cultural, Estudos baseados em prática

SCHOLARONE™
Manuscripts

Pre-View Only

Liderança como Prática Cultural

Resumo

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

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

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

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

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

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

Leadership as Cultural Practice

Abstract

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

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

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

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

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

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

Liderazgo como Práctica Cultural

Resumen

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

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

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

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

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

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

Introdução

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

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

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

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

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

Recentemente, alguns estudos apontam para a liderança como prática (Carroll, Levy, & Richmond, 2008; Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010). Em tal perspectiva, a liderança é considerada como construção social que incide sobre os processos realizados em determinado âmbito. Com efeito, a liderança é constituída tanto por conversas coordenadas e aleatórias como por outros atos comunicativos que transmitem a consciência coletiva de uma

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

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

Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa com vocação teórica, que revisa, contrasta e integra a produção acadêmica de três áreas: liderança como prática, liderança cultural e cultura como prática. Certamente, o campo de pesquisas sobre liderança é antigo e vasto. Neste artigo, consultamos a produção deste campo, mas selecionamos e consideramos para a análise somente os artigos e livros que se situavam em uma ou várias dessas áreas. Ressaltamos também que não consideramos a liderança como prática como sinônimo de prática da liderança. Este é um termo genérico, enquanto que aquele refere-se a um posicionamento epistemológico.

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

Com o avanço dos estudos organizacionais, especialmente na compreensão da subjetividade e da intersubjetividade, assim como dos aspectos tácitos e estéticos, há a necessidade da busca por novas contribuições ontológicas, epistemológicas, teóricas e metodológicas para tornar possível ampliar e aprofundar o conhecimento e a compreensão acerca dos fenômenos ligados às organizações. Nesse contexto, surge o movimento dos estudos baseados em prática (Bispo, 2013b; Gherardi, 2006). A epistemologia da prática

1
2
3
4
5
6
7
8 permite que pesquisadores trabalhem com os fenômenos de maneira situada, considerando
9 que a temporalidade e a historicidade têm valor significativo para uma melhor compreensão
10 dos mundos sociais (Reckwitz, 2002). Um ponto comum entre as abordagens baseadas na
11 prática, nos estudos organizacionais, é o desejo de trazer um novo olhar sobre os fenômenos
12 organizacionais por meio da aproximação em relação ao que há de efetivamente concreto no
13 trabalho nas organizações (Gherardi, 2006). Nesse sentido, não se deve simplesmente
14 explorar o que as pessoas fazem individualmente nas organizações, mas tentar responder por
15 que e como as ações coletivas são performadas, quais poderes institucionalizados essas ações
16 (práticas) revelam e como elas são modificadas e suas normas implícitas são questionadas e
17 refletidas no contexto dos seus praticantes (Geiger, 2009).

18
19 Os estudos baseados em prática pressupõem que o social não está relacionado somente
20 aos seres humanos, mas também aos artefatos simbólicos e culturais. A noção de prática é rica
21 à medida que articula a noção de espaço-tempo do fazer dos atores, isto é, de práticas
22 situadas, implicando incertezas, conflitos e incoerências como características intrínsecas a
23 essas práticas, possibilitando consideráveis *insights* e contribuindo para a compreensão da
24 dinâmica de uma organização, bem como para o fluxo de mudança em um sistema social
25 (Antonello & Godoy, 2009). Como o saber está ligado ao que se faz/prática, Cook e Brown
26 (1999) apontam que a epistemologia das práticas é capaz de evidenciar as atividades
27 coordenadas de indivíduos e grupos no fazer do seu trabalho, tendo como base tanto o
28 contexto particular de seus indivíduos quanto o organizacional.

29
30 O cotidiano das organizações é composto pela negociação entre pessoas e grupos, o
31 que envolve o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Esses elementos
32 participam e contribuem para o mundo social culturalmente estruturado e constantemente
33 reconstituído pelas atividades dos atores que o compõem (Gherardi, 2006). Nesse sentido, as
34 práticas sociais assumem relevante papel na organização social e nas suas formas de
35 perpetuação e mudança (Bispo, 2013b).

36
37 Sobre a definição de prática, não há consenso. Contudo, o que há de comum entre as
38 definições apresentadas é que a prática é resultado de um conjunto de atividades articuladas e
39 que demandam uma interação entre humanos e elementos materiais para se constituírem
40 enquanto prática (Gherardi, 2006; Hui, Schatzki, & Shove, 2017; Reckwitz, 2002; Schatzki,
41 2001). Na área de liderança, há necessidade de compreensão mais precisa em relação a como
42 práticas de liderança são ~~performadas~~desempenhadas. As pesquisas sobre liderança costumam
43 dedicar atenção às qualidades que os líderes devem ter (confiança, otimismo, carisma, etc.),
44 aos comportamentos a serem demonstrados (inspirar, modelar papéis, etc.), às inteligências a
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

serem desenvolvidas (cognitiva, emocional, espiritual, etc.), à orientação necessária (tarefas ou pessoas) e à natureza do seu trabalho (interpessoal, adaptativo, estratégico, etc.). Assim, há diversas tipologias e descrições que enfatizam determinados estilos ou efeitos (liderança transformacional, transacional, servidora, autêntica, etc.) e uma grande quantidade de habilidades e ferramentas que delineiam as expectativas do que precisa ser dominado. No entanto, o foco está no “o que” e no “por que”, e não no “como” (Chia, 2004).

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

Os processos do cotidiano em que membros de organizações constroem noções de direção, coorientação e espaço de ação são, em certo sentido, locais, mas também reproduzem normas organizacionais e sociais. Assim, em vez de conceituações tradicionais, pode-se desenvolver a compreensão da liderança como um processo contínuo em que normas de desempenho atendem a determinadas especificidades, pessoas atuam em conjunto e percepções de estruturas emergentes e ambiguidades interagem constantemente. Na realidade, a liderança é uma atividade amplamente difundida que pode estar associada a líderes designados, formalmente ou não. Dessa forma, a liderança pode ser analisada por meio de práticas ligadas a pessoas que interagem. Em consequência, a liderança é o próprio nível de análise. O foco empírico é direcionado às práticas de liderança, e não apenas aos líderes (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010).

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

entender a liderança como prática é assumi-la como situada e definida socialmente (Carroll, Levy, & Richmond, 2008).

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

O foco nas competências individuais dos líderes, perspectiva tradicional na pesquisa em liderança, representa uma restrição em relação às possibilidades para pensar e desenvolver a liderança enquanto um fenômeno coletivo e complexo. A noção de prática, por sua vez, está alinhada com a busca pelo entendimento do *modus operandi* da liderança, permitindo o direcionamento dos estudos para questões como onde o trabalho da liderança é realizado, quem e quais elementos não humanos estão envolvidos em tal trabalho e como ele é organizado, comunicado e absorvido.

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

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

As descobertas e percepções com a perspectiva da prática podem identificar, nas relações de liderança, alavancas organizacionais para permitir mudanças em certas atividades,

bem como apoio e reforço para as práticas que são consideradas adequadas. Tais alavancas são fundamentadas na dinâmica das interações diárias e destacam a importância das ações de todos os participantes na produção de resultados (Feldman & Orlikowski, 2011).

Em suma, estudar a liderança como prática significa analisar, por meio da vivência e da interação com os praticantes (líderes e seguidores) e os elementos não humanos (artefatos, metas, objetivos, estratégias, etc.), como ela se desenvolve, ou seja, busca-se desvendar quais são, como são, o que representam e de que forma estão interligados os conjuntos de atividades existentes – isto é, as práticas –, considerando que a liderança é situada, coletiva e relacional.

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

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

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

A liderança é vista como a atividade central dos atores organizacionais, que desenvolvem, modelam e negociam os conteúdos dos esquemas interpretativos que definem as situações cotidianas de trabalho (Smircich & Morgan, 1982). A liderança também é entendida como a capacidade de criar um campo de sentido integrado ao propósito comum de

1
2
3
4
5
6
7
8 capacitar as pessoas a encontrar seu próprio papel e focar sua intenção pessoal, capacidade e
9 vocação. Dentro desse campo, os padrões de possibilidades, geralmente referidos como
10 visões, iluminam oportunidades e orientam ações (Varney, 2009). Por isso, líderes são vistos
11 como influenciadores/administradores de sentido, direcionando para os seguidores um sentido
12 do que é importante e, com isso, definindo a realidade organizacional (Ferraz & Fischer,
13 2001). A eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para
14 os seguidores, dando a eles o senso de compreensão e importância a respeito do que estão
15 fazendo (Smith & Peterson, 1989).

16
17
18
19 Tendo como base os estudos na área da prática cultural, pode-se afirmar que as
20 práticas – ou como as coisas são feitas – estão ligadas aos processos culturais, porque são eles
21 que orientam a ação e oferecem as bases para a compreensão do mundo (Giorgi, Lockwood,
22 & Glynn, 2015). Em termos gerais, as práticas se referem a atividades rotineiras que são em
23 grande parte inconscientes e automáticas (Swidler, 2001). A cultura representa não apenas
24 uma característica das organizações, mas também algo que as pessoas produzem
25 (Whittington, 2006). Práticas e cultura são teoricamente relacionadas, mas empiricamente
26 distintas, o que permite o estudo de como ações e significados se configuram e se interpelam
27 ao longo do tempo. Embora muitos trabalhos recentes sobre cultura tenham direcionamento a
28 processos cognitivos conscientes ou a decisões estratégicas no uso da cultura, um foco nas
29 práticas pode ajudar a explicar melhor como e por que a cultura influencia uma variedade de
30 processos organizacionais, muitas vezes sem planejamento intencional ou mesmo o
31 reconhecimento consciente por parte dos atores envolvidos (Giorgi, Lockwood, & Glynn,
32 2015).

33
34
35
36
37
38
39 O estudo das organizações por meio das práticas tem problematizado como, no
40 cotidiano de trabalho, são estabelecidos processos e lógicas de ação em diferentes espaços de
41 atuação (Sandberg & Dall’Alba, 2009). As práticas são analisadas com base nas atividades
42 em andamento, sua temporalidade e processualidade (Gherardi, 2010). Assim como a
43 liderança, a abordagem da prática é, por natureza, cultural (Reckwitz, 2002), pois leva em
44 consideração a explicação e o entendimento de ações – nas quais identidades culturais estão
45 presentes – por meio da reconstrução de estruturas simbólicas de conhecimento que habilitam
46 e limitam os agentes em relação à interpretação do mundo e ao comportamento. A ordem
47 social, então, não aparece como produto do cumprimento de expectativas normativas mútuas,
48 mas inserida em estruturas coletivas, em um conhecimento compartilhado que permite um
49 modo social de atribuir significado ao mundo, inclusive apontando quais normas são
50 consideradas legítimas. Explora-se, na abordagem da prática, a inserção das atividades de
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

1
2
3
4
5
6
7
8 compreensão e conhecimento em um conjunto de ações. Tem-se, assim, a análise – que leva
9 em conta os discursos – da interconexão entre as rotinas de compreensão e conhecimento, as
10 rotinas corporais de comportamento e o uso de objetos (Reckwitz, 2002).

11
12 As práticas que estruturam a interação e orientam a interpretação ancoram o
13 comportamento e a criação de significado (Swidler, 2001). Estudos têm apontado que as
14 práticas podem evoluir de modo a alterar o sistema organizacional em geral, incluindo a
15 cultura organizacional (Canato, Ravasi, & Phillips, 2013; Feldman, 2000; Feldman &
16 Orlikowski, 2011; Orlikowski, 1996). Atividades aparentemente mundanas, como reuniões,
17 treinamento e interações cotidianas, podem encorajar mudanças culturais – tais atividades
18 podem criar um espaço no qual elementos familiares e desconhecidos podem ser
19 recombinaados para alterar a cultura organizacional dominante (Howard-Grenville et al.,
20 2011).

21
22 Apesar de grande parte da pesquisa sobre cultura associá-la à cognição (DiMaggio,
23 1997), a cultura também orienta as práticas cotidianas e as impregna de significados
24 particulares. Portanto, embora práticas exógenas e endógenas possam mudar a cultura-
25 ~~da~~ organização organizacional, as próprias práticas também são incorporadas e influenciadas por
26 sistemas culturais mais amplos (Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015). Para Bourdieu (1977,
27 1990), o ambiente cultural no qual uma pessoa nasce e se socializa, determinado pela sua
28 classe social, gera uma estrutura relacionada a sentir, pensar e agir – *habitus* – que é mantida
29 quase inconscientemente ao longo do tempo e que fica incorporada na postura e nos hábitos.
30 As práticas são tidas como fortemente influenciadas pelo meio cultural no qual os atores
31 estavam incorporados – as práticas são vistas como manifestações de valores e suposições
32 profundamente compartilhados por membros de uma organização (Van Maanen, 1979).

33
34 Pesquisas recentes ligando cultura e práticas começaram a apontar para uma relação
35 mais interativa. Em um estudo relacionado a um *software* (Orlikowski, 2000), por exemplo,
36 examinou-se como e por que os usuários finais empregam o *software* de forma muito
37 diferente da prevista pelos projetistas, ignorando os recursos colaborativos centrais. As
38 práticas, em tal caso, foram influenciadas por uma cultura de ceticismo em torno da
39 tecnologia; tais crenças, por sua vez, foram reforçadas quando a tecnologia falhou, de modo
40 que a cultura e as práticas se apoiaram mutuamente.

41
42 A liderança é composta pelas práticas dos atores nos contextos em que atuam, e estas
43 moldam e são moldadas pelas crenças dos atores. As crenças e práticas de uma coletividade
44 produzem, ao longo do tempo, um nexó inteligível para a coletividade (Schatzki, 2001),
45 dotado de sentido e significado. Assim, a liderança está ligada a uma cultura que compreende
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
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 ~~apenas~~ nas mentes dos
indivíduos (líderes), mas ~~se faz presente~~ 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.

15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
Diferentes coletividades tendem a apresentar variadas referências culturais. As
práticas de liderança em determinado contexto estão associadas às crenças e aos
comportamentos de todos que pensam e interagem em tal contexto. Assim, a liderança pode
ser entendida e estudada como uma prática cultural. Nesse sentido, deve-se buscar a
compreensão da liderança em certo contexto a partir das práticas observadas, tendo a própria
liderança como nível de análise, e considerar que tais práticas estão ligadas à cultura, tendo
como base que a liderança está associada a um conjunto cultural que abrange crenças
individuais e coletivas. A visão da liderança como prática cultural inclui, assim, a explicação
das ações e das interações, reconstruindo as estruturas simbólicas do conhecimento que
permitem e condicionam líderes e seguidores a interpretarem o mundo de acordo com certas
formas e a se comportarem de modos correspondentes à cultura atuante.

31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
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).

42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
Portanto, estudar a liderança como prática cultural significa analisar, por meio da
vivência e da interação com os praticantes (líderes e seguidores) e os elementos não humanos
(artefatos, metas, objetivos, estratégias, etc.), como ela se desenvolve, ou seja, busca-se
desvendar quais são, como são, o que representam e de que forma estão interligados os
conjuntos de atividades existentes – isto é, as práticas –, considerando que a liderança é
situada, coletiva e relacional, e levando em conta a cultura do grupo, uma vez que as práticas
de liderança são moldadas e legitimadas pela cultura do grupo, bem como a influenciam. Isso
requer do pesquisador entender as suposições básicas que são compartilhadas, o significado
da comunicação para os praticantes, de que modo a ação é viabilizada e como os líderes
identificam para os seguidores o sentido do que é importante.

3. Discussão e Implicações

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

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

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

(c) Seguir um procedimento metodológico incluindo sucessivos movimentos de aproximação (*zooming in*) e distanciamento (*zooming out*) das práticas de liderança estudadas (Nicolini, ~~2009a~~2009b) e mobilizar técnicas de interação com o material empírico compatíveis com estes procedimentos, como a observação, o sombreamento

(*shadowing*) e a entrevista com o dublê (Nicolini, ~~2009b~~2009a). Os conceitos de aproximação e distanciamento integram diferentes teorias da prática e metodologias associadas aos estudos baseados em prática, especialmente a etnografia e a etnometodologia. Os processos de aproximação e distanciamento têm o intuito de possibilitar o estudo das práticas a partir de análises tanto de dentro como de fora de um ~~grupecoletivo~~. Ao estar inserido no ~~grupe-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 ~~grupe-coletivo~~ (Bispo, 2015). Na etnometodologia, enquanto método, a principal preocupação do pesquisador ao ir a campo deve ser a do exercício da observação e da compreensão de como os membros do grupo agem a partir do seu ponto de vista, apoiando-se nas referências sociais que possuem (Garfinkel, 2006). A etnometodologia possui foco na compreensão da ordem vivida pelo grupo estudado a partir da produção, da reprodução e da modificação das práticas, havendo proximidade entre o pesquisador e o processo (Francis & Hester, 2004; Pollner & Emerson, 2001). Com o auxílio das ~~técnicas-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 ~~técnicas-abordagens~~ etnográficas significa viver a cultura pesquisada no seu cotidiano, estabelecendo relações com os informantes (Cavedon, 2014). Em particular, seria interessante o uso do *sombreamento*, técnica que consiste em acompanhar, “como uma sombra”, uma pessoa em suas atividades diárias, representando, assim, uma forma de pesquisa que reflete a mobilidade da vida contemporânea (Czarniawska, 2007). O processo de *sombreamento* permite que se descubra não apenas o formato do dia de uma pessoa em termos de atividades desempenhadas, mas também as sutilezas de perspectivas e propósitos que moldam tais atividades no contexto de uma organização em tempo real (McDonald, 2005). Com o *sombreamento*, é possível que se capte mais a complexidade relacional para além do núcleo mais específico da liderança (Czarniawska, 2007).

Outra implicação para a pesquisa refere-se ao campo da liderança intercultural. Ao considerar a liderança como prática cultural, os pesquisadores de liderança entre culturas diferentes poderão rever e repensar seus pressupostos e orientações de pesquisas. O foco na prática da liderança, na cultura organizacional e nas culturas sociais pode trazer novos olhares

1
2
3
4
5
6
7
8 para questões como a liderança frente à diversidade cultural em diferentes tipos de
9 organizações e em variadas estruturas organizacionais, o aprendizado dos líderes com os
10 conflitos e crises envolvendo diversidade cultural e o desenvolvimento de uma mentalidade
11 de liderança de diversidade.
12

13 O reposicionamento da liderança como prática cultural também tem implicações para
14 a prática nas organizações. Quando gestores são convidados a pensar sua atividade como uma
15 prática de liderança e se pensar como líderes, eles são confrontados com uma visão mais
16 ampliada e prática do que significa liderar. Uma reflexividade mais apurada sobre o que é
17 liderança na prática, considerando a força da cultura nesta prática, certamente enriquece a
18 compreensão e a consequente prática dos atuais e futuros gestores. Nesse mesmo sentido, os
19 formadores de líderes – sejam eles professores universitários ou consultores de todas as
20 naturezas – poderão se engajar nesse novo entendimento da liderança e contribuir com essa
21 sofisticação da prática de liderança. A implicação para a prática da liderança alcança também
22 líderes internacionais que devem saber liderar face à diversidade cultural. A concepção da
23 liderança como prática cultural promove especial atenção com o diálogo intercultural e o
24 respeito às diferenças.
25

26 A perspectiva tradicional em liderança é individual e isolada, com foco na figura do
27 líder, destacando as suas competências. A abordagem da liderança como prática cultural, por
28 sua vez, coloca a liderança como um fenômeno coletivo e cultural, representando uma
29 perspectiva de ampla abrangência. Com isso, tem-se, no lugar do individualismo, do
30 cognitivismo e da mensuração, uma abordagem que direciona atenção ao contexto no qual a
31 liderança acontece, é explicitamente construtivista, relacional, coletiva e se baseia no
32 discurso, na retórica e na narrativa. A noção de prática, dessa forma, está alinhada com a
33 busca pelo entendimento do *modus operandi* da liderança, permitindo o direcionamento dos
34 estudos para questões como onde o trabalho da liderança é realizado, quem e quais elementos
35 não humanos estão envolvidos em tal trabalho e como ele é organizado, comunicado e
36 absorvido. Ademais, a abordagem da liderança como prática cultural, diferentemente da
37 pesquisa sobre liderança como prática até então, integra e enfatiza a dimensão cultural, uma
38 vez que a liderança está ligada a uma cultura que compreende crenças individuais e coletivas,
39 e que serve como base para a análise da liderança como uma manifestação de toda uma
40 coletividade.
41

42 A cultura orienta as práticas de liderança cotidianas e as impregna de significados
43 particulares. Portanto, embora práticas exógenas e endógenas possam mudar a cultura ~~da~~
44 organização organizacional, as próprias práticas também são incorporadas e afetadas por
45
46
47
48
49
50
51
52

sistemas culturais mais amplos. A visão da liderança como prática cultural inclui, assim, a explicação das ações e das interações, reconstruindo as estruturas simbólicas do conhecimento que permitem e condicionam líderes e seguidores a interpretarem o mundo de acordo com certas formas e a se comportarem de modos correspondentes à cultura presente atuante.

Desse modo, a proposta trazida neste artigo tem a vantagem de possibilitar um conhecimento aprofundado sobre a liderança a partir de um entendimento integrado das práticas existentes, levando em conta líderes, seguidores, contexto e cultura. Com tal conhecimento, os praticantes têm condições de entender melhor o trabalho que realizam, bem como de refletir e repensar as práticas tendo em vista a concretização dos objetivos a serem alcançados. Por outro lado, a utilização da proposta traz desafios como conseguir amplo acesso ao ambiente que se deseja analisar, poder acompanhar pessoas de forma muito próxima e ter condições de dedicar tempo suficiente para conhecer detalhadamente as atividades desempenhadas.

Conclusão

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

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

Compreender as práticas de liderança que se fazem presentes nas organizações significa buscar nas condições sociais e culturais respostas para os motivos e o modo como

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

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

Referências

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

- 1
2
3
4
5
6
7
8 Bispo, M., & Mello, A. (2012). A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: existe
9 uma lente para ela? *Revista Gestão & Planejamento*, 13(3), 728-745.
- 10 Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 11 Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford: Stanford University Press.
- 12 Canato, A., Ravasi, D., & Phillips, N. (2013). Coerced practice implementation in cases of
13 low cultural fit: Cultural change and practice adaptation during the implementation of Six
14 Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1724-1753.
- 15 Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the
16 Competency Paradigm. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 4(4), 363-379.
- 17 Cavedon, N. (2014). Método etnográfico: Da etnografia clássica às pesquisas
18 contemporâneas. In E. Souza, *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa*
19 *organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES.
- 20 Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European*
21 *Management Review*, 1, 29-34.
- 22 Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-
23 practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1),
24 217-242.
- 25 Collinson, D., & Collinson, M. (2009). "Blended leadership": Employee perspectives on
26 effective leadership in the UK Further Education Sector. *Leadership*, 5(3), p. 365-380.
- 27 Cook, S., & Brown, J. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance between
28 Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-
29 400.
- 30 Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of
31 leadership as practices and interactions. *Journal of Management*, 26, 77-86.
- 32 Cunliffe, A. (2010). Retelling Tales of the Field: In Search of Organizational Ethnography 20
33 Years On. *Organizational Research Methods*, 13(2), 224-239.
- 34 Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern*
35 *societies*. Malmö: Liber.
- 36 Denis, J., Langle, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management*
37 *Annals*, 6(1), 211-283.
- 38 Derue, D. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive
39 process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125-150.
- 40 DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.
- 41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60

- 1
2
3
4
5
6
7
8 Drath, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 9
10
11 Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Velsor, E., O'Connor, P., & McGuire, J. (2008).
12 Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The*
13 *Leadership Quarterly*, 19, 635-653.
- 14
15 Drath, W., & Palus, C. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a*
16 *community of practice*. Greensboro: Center for Creative Leadership.
- 17
18 Feldman, M. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization*
19 *Science*, 11(6), 611-629.
- 20
21 Feldman, M., & Orlikowski, W. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory.
22 *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- 23
24 Ferraz, M., & Fischer, T. (2001). Liderança e mediação da identidade: A palavra dos líderes e
25 a voz da mídia. *Revista Organizações & Sociedade*, 8(22), 1-15.
- 26
27 Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- 28
29 Flach, L., & Antonello, C. (2011). Organizações culturais e a aprendizagem baseada em
30 práticas. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 155-175.
- 31
32 Fletcher, J., & Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. In C. Pearce &
33 J. Conger, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks:
34 Sage.
- 35
36 Flores-Pereira, M., & Cavedon, N. (2009). Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando
37 os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de
38 shopping center. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(1), 144-160.
- 39
40 Francis, D., & Hester, S. (2004). *An Invitation to Ethnomethodology: language, society and*
41 *interaction*. London: Sage.
- 42
43 Garfinkel, H. (2006). *Studios en Etnometodología*. Barcelona: Anthropos.
- 44
45 Geiger, D. (2009). Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative
46 Understanding of Practicing. *Management Learning*, 40(2), 129-144.
- 47
48 Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford:
49 Blackwell Publishing.
- 50
51 Gherardi, S. (2010). Telemedicine: a practice-based approach to technology. *Human*
52 *Relations*, 63(4), 501-524.
- 53
54 Gherardi, S. (2012). *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods*.
55 Cheltenham: Edward Elgar.
- 56
57
58
59
60

Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. *Management Learning*, 29(3), 273-297.

Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1-54.

Harvey, L., & Myers, M. (2002). Scholarship in practice: The contribution of ethnographic research methods to bridging the gap. In M. Myers & D. Avison, *Qualitative Research in Information Systems: A reader*. London: Sage.

Hosking, D. (2006). Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien, *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich: Information Age Publishing.

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

Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J., & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, 22(2), p. 522-539.

Hui, A., Schatzki, T., & Shove, E. (2017). *The Nexus of Practices: Connections, constellations, practitioners*. London: Routledge.

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

McDonald, S. (2005). A Qualitative Shadowing Method for Organisational Research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.

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

Nicolini, D. (2009a). [Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*, 40\(2\), 195-212](#)~~Zooming in and out: practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organizations Studies*, 30(12), 1391-1418~~

Formatted: French (France)

Nicolini, D. (2009b). [Zooming in and out: practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organizations Studies*, 30\(12\), 1391-1418](#)~~Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*, 40(2), 195-212~~

Formatted: French (France)

Formatted: English (U.S.)

Formatted: English (U.S.)

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

Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M. E. Sharpe.

- Orlikowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- Orlikowski, W. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Parry, K., & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Pollner, M., & Emerson, R. (2001). Ethnomethodology and Ethnography. In P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, & L. Lofland, *Handbook of Ethnography*. London: Sage.
- Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195-211.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.
- Sandberg, J., & Dall'Alba, G. (2009). Returning to practice new: a life-world perspective. *Organization Studies*, 30(12), 1349-1368.
- Santos, L., & Silveira, R. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. *Revista Organizações & Sociedade*, 22(72), 79-98.
- Schatzki, T. (2001). Introduction: practice theory. In T. Schatzki, K. Knorr Cetina, & E. von Savigny, *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge.
- Schatzki, T. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, E., & Gonçalves, C. (2016). Practice Genealogy and its Implications for Strategy as Practice. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(4), 130-152.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: ~~the~~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.

- 1
2
3
4
5
6
7
8 Ten Have, P. (2004). *Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology*. London:
9 Sage.
10
11 Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of
12 leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
13
14 Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously.
15 *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
16
17 Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative*
18 *Science Quarterly*, 24(4), 539-550.
19
20 Varney, J. (2009). Leadership as meaning-making. *Human Resource Management*
21 *International Digest*, 17(5), 3-5.
22
23 Vine, B., Holmes, J., Marra, M., Pfeifer, D., & Jackson, B. (2008). Exploring co-leadership
24 talk through interactional sociolinguistics. *Leadership*, 4(3), 339-360.
25
26 Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective.
27 *Strategic Organization*, 1(1), 117-125.
28
29 Whittington, R. (2006). Learning more from failure: Practice and process. *Organization*
30 *Studies*, 27(12), 1903-1906.
31
32 Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*,
33 42(6), 1101-1121.
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60