

Pressupostos para o estudo da liderança como um fenômeno discursivo e socialmente construído

Vitor Hugo Klein Jr.

INTRODUÇÃO

A ideia de que a liderança possui uma essência a ser descoberta tem longa tradição nos estudos organizacionais (Fairhurst, 2009; Grint, 2000). Grint (2011), por exemplo, define que a busca por essa essência concentrou-se ora nas características inerentes ao líder, como nas teorias dos traços, ora em aspectos externos a ele, como nas teorias situacionais, ou então na combinação delas. Em ambos os casos, de maneira que a liderança é definida como uma rede de relações causais acionadas por um tipo distinto de influência, àquela do líder, caberia à pesquisa entender os elementos que compõem essa essência e replicá-los na formação de líderes. Tal visão essencialista embasou os estudos sobre

FAROL

REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 4 | N. 11 | DEZEMBRO | 2017 | ISSN: 2358-6311



liderança ao longo do século vinte (House & Aditya, 1997; Grint, 2011). Hoje, contudo, muitos dos pontos cegos desta epistemologia estão documentados (Hosking, 1988; Alvesson, 1996; Bryman, 2004; Zoller & Fairhurst, 2007; Bryman *et al.*, 2011; Alvesson & Spicer, 2012; Kelly, 2014), o que torna a liderança uma espécie de pirita dos estudos organizacionais, um objeto que encanta tanto pelo seu brilho quanto pelo ceticismo que invoca.

Pessimista na aparência, no entanto, tal ceticismo gerou aprendizado e resultados positivos. Na medida em que as crises e críticas se acumularam (Spoelstra *et al.*, 2016; Van Knippenberg & Sitkin, 2013; Bryman, 1992; House & Aditya, 1997), o campo de estudos sobre a liderança se abriu para novas perspectivas. Métodos interpretativos surgiram como alternativa às abordagens quantitativas que dominaram o campo por longo tempo (Bryman, 2004; Fairhurst & Grant, 2010; Alvesson & Spicer, 2012) e novas epistemologias têm proporcionado insights teóricos a respeito do fenômeno, cristalizados em conceitos como liderança distribuída (Gronn, 2000; Brown & Gioia, 2002; Gronn, 2006), liderança relacional (Uhl-Bien, 2006) e liderança como um processo discursivo e de construção social (Hosking, 2007; Fairhurst & Grant, 2010). Comum a esses estudos é a visão de que a liderança extrapola o relacionamento causal entre líderes e seguidores, pois seria constituída pela linguagem, pelos contextos histórico e local em que emerge,

e pelos artefatos materiais que contribuem para a construção social da liderança (Fairhurst, 2009).

Apesar da guinada epistemológica proporcionada por essa literatura, pesquisadores ainda debatem a respeito dos métodos adequados para pesquisar a liderança como um processo de construção social (Kelly, 2008; Fairhurst & Grant, 2010; Kelly, 2014). Alvesson e Spicer (2012, p. 369), por exemplo, argumentam que a noção de liderança distribuída é um conceito demasiado abrangente, uma vez que quase tudo pode ser visto como liderança pela lente da liderança como um processo de influência cambiante entre diferentes membros de um grupo. Tal argumento ecoa as posições de estudiosos da liderança relacional, que debatem os métodos adequados para delimitar o que são, afinal de contas, relações de liderança (Drath *et al.*, 2008; Kelly, 2014). O ponto central dessas objeções, como argumentam Fairhurst e Grant (2010, p. 173), encontra-se no uso indiscriminado do vocabulário do construtivismo social, empregado sem definições específicas e com construtos mal especificados. Em outras palavras, a epistemologia construtivista dos estudos sobre liderança é chamada a prover métodos mais consistentes na delimitação da liderança como um fenômeno discursivo.

Esse artigo contribui para resolução desse problema, ao delinear pressupostos para o estudo da liderança como um processo discursivo. Os pressupostos são o

resultado de uma abordagem híbrida elaborada a partir das teorias relacionais sobre a liderança (Dachler & Hosking, 1995; Shotter, 1997; Uhl-Bien, 2006) e da teoria da atividade (Engeström, 1987; Engeström, 2005). De acordo com a teoria relacional, a liderança emerge dos jogos de linguagem em sentido amplo; a liderança estaria localizada, nesse caso, nas várias partes do trabalho cotidiano, como em reuniões, nas conversas informais, no uso de artefatos textuais e nas interações entre membros de um grupo (Kelly, 2008; Kelly, 2014). No entanto, enquanto a teoria relacional proporciona o vocabulário para lidar com os aspectos linguísticos da construção social da liderança em sentido amplo, a teoria da atividade contribui com conceitos que auxiliam a mapear a intencionalidade do discurso sendo observado. Argumenta-se aqui que a identificação da intencionalidade do discurso é central para distinguir a liderança como um processo de estruturação e orientação para a mudança (Dachler, 1988; Uhl-Bien, 2006). Ao proporcionar uma distinção da intencionalidade no processo de construção social da liderança, a teoria da atividade auxilia, então, na compreensão de como atores constroem comprometimento, alinhamento e direcionamento, aspectos fundamentais para o entendimento da liderança de acordo com a perspectiva relacional (see e.g. Drath *et al.*, 2008).

O artigo ilustra a aplicação desses pressupostos com um estudo de caso de um projeto de voluntariado atuante na comunidade acadêmica da UFSC. A escolha

deste caso justifica-se por dois motivos. Primeiro, a forma de organização baseada no voluntariado é um tipo de trabalho em que a participação e colaboração espontânea entre os voluntários são mais proeminentes do que em uma organização hierarquizada. Segundo, a iniciativa de alguns voluntários na criação de um grupo de pesquisa em práticas integrativas e complementares, com vistas ao atendimento de um objetivo formal do grupo, oferece a oportunidade de mapear e explorar a gênese da construção coletiva de direcionamento, alinhamento e comprometimento (Drath *et al.*, 2008). Os resultados da pesquisa permitiram contrastar dois discursos nomeados aqui meso e micro discurso. O meso discurso refere-se às interações diárias entre os membros do projeto, as quais orientam, de forma geral, as atividades do grupo. O micro discurso refere-se ao discurso de liderança que emerge dentro do projeto, pois traz elementos que buscam reorientar o grupo por meio de estruturação e mudança. A distinção entre meso e micro discurso baseia-se em Alvesson e Kärreman (2000a). Esses autores distinguem Discursos com “D” maiúsculo – metanarrativas – e discursos com “d” minúsculo, formas do discurso mais localizadas; aqui, no entanto, faz-se uso do termo meso para descrever o discurso que orienta as interações sociais na organização e micro discurso, o discurso circunscrito às interações entre alguns membros da organização pesquisada. Por tratar-se de um artigo exploratório esses resultados não são generalizáveis. O caso ilustra como os pressupostos delineados auxiliam na identificação e no

exame dos discursos que constituem a liderança, distinguindo-os dentre outros que permeiam as organizações. O objetivo do artigo, portanto, é buscar convergências entre a teoria relacional e teoria da atividade que possam auxiliar na melhor delimitação do estudo da liderança como um fenômeno discursivo e socialmente construído.

As outras partes do artigo estão organizadas em cinco seções. A segunda seção faz uma revisão crítica da perspectiva relacional da liderança, com o objetivo de sublinhar suas contribuições e o debate sobre como delimitar a liderança como fenômeno discursivo. A terceira seção apresenta conceitos da teoria da atividade, integrando-os aos conceitos da perspectiva relacional. A quarta seção apresenta os métodos utilizados na coleta dos dados. A quinta e a sexta seções descrevem e analisam o caso à luz dos pressupostos delineados anteriormente; a sétima seção discute os resultados em contraste com a literatura revisada. Por fim, o artigo conclui com uma apreciação crítica das vantagens e desvantagens da abordagem proposta.

A PRIMAZIA DA LINGUAGEM E DAS RELAÇÕES NA CONSTRUÇÃO SOCIAL DA LIDERANÇA

A teoria relacional é vista como uma das alternativas à ontologia da liderança como um fenômeno centrado no relacionamento entre líder e seguidor (Drath *et al.*, 2008: 640; Hosking, 2007; Hosking, 2011; Uhl-Bien, 2006). Com uma inclinação teórica explicitamente ancorada no construtivismo social, a teoria relacional oferece importantes contribuições para o entendimento da liderança como um processo contínuo de organizar (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Hosking, 2011; Crevani *et al.*, 2010; Hosking, 2007; Uhl-Bien, 2006; Ospina & Sorenson, 2006; Gergen & Thatchenkery, 2004; Drath, 2001). Essa seção revisa aspectos centrais dessa perspectiva e explica suas dificuldades metodológicas. Adicionalmente são apresentados conceitos da teoria relacional que serão integrados posteriormente à teoria de atividade (Engeström, 1987; Engeström, 2005).

A teoria relacional tem como foco as interações entre as pessoas, partindo do entendimento de que os relacionamentos, contextos e campos de ação em que tais interações acontecem são socialmente construídos. Em contraste com teorias que focam na liderança como um processo composto por entidades bem definidas – por exemplo, líderes, seguidores e objetivos – abordagens relacionais buscam compreender como a interdependência entre discursos, artefatos materiais e de

relações constitui a liderança (Bradbury & Lichtenstein, 2014). Drath *et al.* (2008) contrapõe essa perspectiva à tendência dos estudos sobre liderança em descrever entidades como discretas e concretas; tal tendência, segundo os autores, faz parte do tripé ontológico que sustenta a perspectiva realista sobre a liderança, isto é, a ideia que o entendimento da liderança passa, primordialmente, pela teorização sobre líderes, seguidores e objetivos. Em parte, a busca pela essência da liderança, pode ser mais bem entendida quando observada a ideologia dominante subjacente ao surgimento de determinados teorias de liderança (Spector, 2014; Kelly, 2014). Como explica Kelly (2014), aspectos ideológicos estavam na base dos estudos sobre liderança das décadas de 1930 e 1940, os quais se preocupavam com a seleção eficiente de pessoas com traços e habilidades necessárias para ocupar posições de oficiais ou operar caros e complexos equipamentos militares; de forma similar, a década de 1980 trouxe a crescente sindicalização e competição japonesa que acabou influenciando a invenção do gerente como um líder transformacional (Kelly, 2014).

Em contraposição a ontologia realista, a epistemologia relacional trata da liderança como um fenômeno gerado nas interações entre pessoas (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012, p. 1043), mas entende que a linguagem desempenha um papel constitutivo dessas relações (Hosking, 1988; Hosking, 2007; Uhl-Bien, 2006). Os fundamentos da perspectiva relacional baseiam-se numa inversão

epistemológica baseada na virada linguística (Dachler & Hosking, 1995; Gergen & Thatchenkery, 2004; Alvesson & Kärreman, 2000b). As três principais inversões segundo Gergen e Thatchenkery (2004) são: (a) do entendimento da racionalidade como produto individual para o entendimento da racionalidade como produto coletivo; (b) do entendimento do conhecimento empírico como algo independente das interações das pessoas, para uma visão de que o conhecimento é socialmente construído; e (c) do entendimento da linguagem como representação da realidade, para a compreensão da linguagem como elemento constitutivo da realidade. Pesquisadores relacionais sugerem, desse modo, que a liderança não se encontra localizada em entidades discretas – líderes, seguidores e objetivos – mas emerge de um processo de construção social que envolve direção, alinhamento e comprometimento (Drath *et al.*, 2008). Apesar das peculiaridades inerentes às diferentes abordagens relacionais (Uhl-Bien & Ospina, 2012), dois aspectos são comuns sob essa perspectiva: o *locus* de ocorrência do fenômeno e a noção de mudança envolvida em um processo de liderança.

Com relação ao *locus* da liderança, teóricos relacionais têm desafiado perspectivas essencialistas da liderança. Para aqueles pesquisadores, os significados que permeiam o fenômeno liderança não possuem universalidade, como por exemplo, quando liderança, líderes ou seguidores são definidos a partir de alguns atributos. Pelo contrário, para a perspectiva relacional o “significado é

gerado e sustentado no contexto de relacionamentos contínuos (não somente comunicados por meio de relacionamentos) e é negociado ao longo do tempo” (Drath *et al.*, 2008, p. 640 tradução nossa). Essa visão substitui uma visão universalista do fenômeno por uma ontologia em que a liderança é tratada como fenômeno local, cultural e histórico (Drath *et al.*, 2008: 640). A liderança é vista, pois, como um processo que excede a lógica da identidade e oposição (entre líderes e seguidores), pois as entidades desse processo atuam meramente como conveniências sintáticas (Wood, 2005). Em outras palavras, liderança, líderes e seguidores são construídos e reconstruídos por meio de interações, as quais são mediadas por conversas, textos, artefatos e até mesmo ações não verbais (Hosking, 2007; Uhl-Bien, 2006; Fletcher, 2004; Hosking, 1988). Os *loci* de uma pesquisa orientada por tais pressupostos são, portanto, os processos, discursos, e artefatos que moldam a liderança.

O segundo ponto comum às diferentes perspectivas relacionais sobre a liderança, diz respeito à noção de mudança subjacente a esta ontologia. Para pesquisadores relacionais, a mudança é menos uma transição de um estado estável para outro, como descrita pelo modelo descongelar-mudar-recongelar de Kurt Lewin, e mais o resultado de um processo de transformação e coordenação emergente envolvendo coletividades e múltiplos discursos (Baker, 2001; Uhl-Bien, 2006; Drath *et al.*, 2008). Ao focar nesse processo de coordenação emergente, teóricos

relacionais tentam compreender como os relacionamentos e interações contribuem para um processo de estruturação que leva a uma mudança organizacional em termos de comportamentos, valores, atitudes, ideologias e práticas (Uhl-Bien, 2006; Barker, 2001). A mudança é vista, portanto, como um processo que emerge da ordem social ou organizacional; e são as variedades do discurso, em sentido amplo, (por exemplo, conversas, ferramentas, textos, artefatos, ações não verbais) que dão forma e sentido à mudança proporcionada pela liderança (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). A teoria relacional sobre liderança sugere, dessa forma, uma reorientação epistemológica. No entanto, essa epistemologia ainda sofre problemas de clareza quanto a como estudar empiricamente a liderança de acordo com esses pressupostos.

Por exemplo, os conceitos de texto e contexto, ou atos e suplementos, de Dachler e Hosking (1995), auxiliam a mapear as interações entre atores e discursos, mas são generalizáveis a qualquer tipo de interação. Para os autores todos os “atos são [...] potenciais textos no sentido em que eles podem ser suplementados (con-texto), dessa forma contribuindo para um processo de construção de realidades” (Hosking, 2007, p. 12). Considere, por exemplo, o anúncio de uma missão organizacional. O anúncio é um texto, pois visa uma ação do processo discursivo. No entanto, para que essa missão faça sentido é necessário que ela seja complementada por contextos. Contextos são, nesse caso, as informações sobre

iniciativas de mudança, sobre o que está acontecendo em outros lugares do mundo em termos de uma situação similar e assim por diante. Em síntese, toda interação discursiva implica múltiplas, simultâneas e inter-relacionadas relações entre textos (ação) e contextos (suplemento), os quais estão intimamente conectados a uma realidade local, histórica e cultural. No entanto, tais conceitos podem ser aplicados a qualquer tipo de discurso, o que cria dificuldades na delimitação da liderança como fenômeno discursivo..

Uma vez que as organizações podem ser descritas como sistemas interpretativos em contínua negociação (Weick, 1979; Tsoukas & Chia, 2002), a teoria relacional encara dificuldades em explicar como é possível delimitar empiricamente a liderança. Alguns autores, cientes desse problema, sugerem o que distinguiria a liderança dentre outros processos e discursos. Dachler (1988) oferece dois argumentos. Primeiro, a liderança é socialmente construída quando uma ordem qualitativamente diferente emerge em um ambiente já constituído. Segundo, nesse processo, grupos se formam e começam a se reconhecer e se distinguir. Ou seja, sob a perspectiva relacional, a liderança emergiria quando as interações contribuem para o surgimento de coordenação emergente, novas práticas, novas atitudes e novos objetivos (Uhl-Bien, 2006; ver também Drath *et al.*, 2008). Apesar dessas qualificações serem importantes para definir a liderança como processo discursivo, elas ainda carecem de conceitos que operacionalizem a delimitação

da liderança dentre outros discursos. Um ponto importante seria entender a intencionalidade do discurso, como meio de identificar o que Drath *et al.* (2008) têm chamado de comprometimento, alinhamento e direcionamento como alternativa a ontologia realista de liderança.

A próxima seção busca delinear, a partir da teoria da atividade, alguns pressupostos para estudar a liderança como um processo de construção social. Atenção especial é dada a questão da intencionalidade do discurso.

PRESSUPOSTOS PARA O ESTUDO DA LIDERANÇA COMO UM PROCESSO ORGANIZADOR

A teoria relacional é desafiada a prover métodos para distinguir a liderança como um discurso dentre a variedade de discursos dentro das organizações. Uma abordagem que capture a liderança discursiva demanda um vocabulário adequado para identificar as diferentes peças do jogo de linguagem que constituem a liderança, assim como as interações entre pessoas produzem direção, alinhamento e comprometimento (Drath *et al.*, 2008). Essa seção delinea pressupostos que visam orientar a pesquisa da liderança como um processo discursivo e de construção social. Os pressupostos são baseados em uma abordagem híbrida entre a teoria relacional, anteriormente apresentada, e a

teoria da atividade. A teoria da atividade tem sido empregada para estudar a agência distribuída e o trabalho cooperativo nos estudos de liderança (Bolden, 2011; Gronn, 2000). Aqui, no entanto, a teoria de atividade oferece a oportunidade de mapear a intencionalidade de um discurso de liderança e em particular entender as contradições inerentes a esse discurso.

A teoria da atividade tem raízes na psicologia histórica e cultural de Lev Vygotsky. Bastante influente no estudo das interações sociais em processos de aprendizagem (Engeström, 2014; Engeström & Sannino, 2011; Engeström, 2005; Engeström *et al.*, 2003), a teoria da atividade aborda, contudo, não somente aspectos culturais, mas também os determinantes materiais envolvidos nas interações sociais. Blackler, Crumpe e Mcdonald, por exemplo, utilizaram a teoria da atividade para estudar o conhecimento especialista (Blackler, Crumpe & Mcdonald, 1999; Blackler, Crumpe & Mcdonald, 2000). A unidade de análise da teoria da atividade é a atividade, que é definida como algo mais abrangente que a ação no nível micro social, mas, contudo, de menor escopo do que a cultura no nível macro. Uma peça de teatro, uma pesquisa e a guerra podem ser descritos, por exemplo, como sistemas de atividades de acordo com a teoria de atividade (Blackler, Crumpe & Mcdonald), por compreenderem um conjunto de elementos (textos, ações, ferramentas e tecnologias) que formam algo maior do que a ação individual, mas ainda assim menor do que a cultura.

Estudos de liderança têm se apoiado na teoria de atividade para teorizar sobre a agência distribuída (Gronn, 2000; Gronn, 2006; Spillane *et al.*, 2001; Ross *et al.*, 2005). A pesquisa, nesse caso, tem-se concentrado no campo da liderança em sistemas de educação (Bolden, 2011). Enquanto a noção de agência distribuída é central para o estudo da liderança como um processo compartilhado entre diferentes atores (Gronn, 2000), a teoria da atividade contribui com conceitos que, integrados aos conceitos de texto e contexto, podem auxiliar a delinear e, portanto, a delimitar a liderança como um processo discursivo. Particularmente, a teoria de atividade contribui na identificação da intencionalidade coletiva subjacente a um discurso de liderança, aspecto central na produção de comprometimento, direcionamento e alinhamento coletivo (Drath *et al.*, 2008). A seguir são apresentados cinco pressupostos para a delimitação da liderança como um processo organizador. Os pressupostos estão ancorados na teoria de atividade, mas complementados com conceitos da teoria relacional.

Orientação ao objeto: A teoria de atividade descreve o verdadeiro motivo de um sistema de atividade como seu objeto de orientação. Um objeto, nesse caso, não se resume à missão ou tarefa de um determinado grupo, mas refere-se aos aspectos que normalmente transcendem as representações individuais de cada participante de um sistema. Um exemplo é o hospitalar, que tem como objeto de orientação a doença (Engeström, 2014). Descrever a doença como objeto de

orientação do hospital causa estranheza, pois hospitais são normalmente vistos como instituições que zelam pela saúde. No entanto, no dia-a-dia de um hospital a doença não deixa de existir, independentemente de quão bem enfermeiros, médicos e colaboradores executem seu trabalho. Por essa razão, a doença é o objeto que motiva a existência do sistema de atividade hospital e define sua intencionalidade.

Mediação relacional: Este pressuposto integra os conceitos de texto e contexto, propostos pela teoria relacional, ao princípio da *mediação pelas ferramentas e pelos signos* da teoria de atividade. A mediação relacional refere-se aos artefatos, às ferramentas, aos símbolos, signos e elementos da linguagem que mediam a construção social de um sistema de atividade. O objetivo de integrar o princípio da mediação pelas ferramentas e pelos signos da teoria de atividade e com os conceitos de texto e contexto da teoria relacional é permitir uma abordagem que leve em conta tanto o papel constitutivo da linguagem descrito pela perspectiva relacional (Dachler & Hosking, 1995; Hosking, 2007), quanto as práticas materiais e respectivas tecnologias usadas em um sistema de atividade.

Constituição mútua de ações e atividades: A teoria da atividade atribui uma grande importância à interdependência dos membros de um sistema durante processos de decisão. Duas categorias descritas por Engeström (2014) e Engeström

et al., 2003, a respeito desse pressuposto, podem auxiliar no entendimento de como decisões acontecem coletivamente em processos de liderança: (a) *decisões consequenciais*, quando participantes de um grupo tratam de ações imediatas, circunscritas às situações que acontecerão em um curto espaço de tempo; (b) *visões orientadas*, quando diálogos constroem orientações de ações relacionadas a eventos que acontecerão em um futuro hipotético. Decisões consequenciais são identificadas em formulações do tipo: “Então, você será o primeiro”, “Por favor, deixe o paciente assinar isso também”. Visões orientadas ao futuro referem-se, por exemplo, pelo uso de linguagem hipotética: “se nós tivéssemos um caso similar”, “se nós tivéssemos essa situação” (Engeström *et al.*, 2003).

Contradições e desvios como fontes de mudança: Todo sistema de atividade é atravessado por contradições e desvios. Esse pressuposto visa capturar as tensões sistêmicas existentes em um sistema de atividade. Assim, enquanto a teoria relacional entende que uma orientação para a mudança define um processo de liderança discursiva, esse pressuposto da teoria de atividade pode contribuir para entender como contradições e desvios influenciam as relações em um processo de construção social da liderança.

Realidade local, histórica e cultural: Este pressuposto coloca em evidência a importância do *locus* de ocorrência da liderança como um processo discursivo.

Assim, enquanto teóricos relacionais enfatizam que interações ensejam múltiplas realidades, a teoria de atividade colabora para a delimitação da liderança como um processo organizador, com a noção de que técnicas e práticas devem ser consideradas na análise da cultura e história de um sistema.

A aplicação dos pressupostos delineados nesta seção para o estudo da liderança como um fenômeno discursivo será ilustrada com um estudo de caso. Antes disso, cabe explicar como ocorreu a coleta dos dados que embasaram o caso.

MÉTODOS ADOTADOS

As seções a seguir apresentam recortes de um estudo desenvolvido com o Projeto Amanhecer. O Projeto Amanhecer é um projeto de voluntariado que oferece terapias integrativas e complementares para a comunidade acadêmica da UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. A coleta de dados, realizada durante os meses de outubro a dezembro de 2008, fez uso dos instrumentos da técnica de observação participante, tais como, diário de campo, análise de documentos, utilização de informantes, entrevistas com participantes e gravação de uma reunião dos grupos de pesquisa em práticas integrativas e complementares. Foram realizadas ao todo dezoito visitas de acompanhamento do dia-a-dia do projeto, entrevistados cinco participantes individualmente e gravada uma

reunião com os grupos de pesquisas. Apesar de ser uma amostra pequena, salienta-se que o caso serve para ilustrar como os pressupostos desenvolvidos anteriormente podem auxiliar na delimitação e estudo da liderança como um fenômeno discursivo.

Após coletados, os dados foram categorizados em dois eixos processuais: o meso e o micro discursos. A distinção entre meso e micro discurso tem inspiração nas variedades do discurso descritas por Alvesson e Kärreman (2000a); esses autores fazem uma distinção entre Discursos com “D” maiúsculo, as meta narrativas que orientam a ação social em um nível macro, e discursos com “d” minúsculo, as formas localizadas de discurso. Aqui empregaremos o termo meso para descrever o discurso que orienta a organização pesquisada e micro para descrever o discurso localizado. Por meio dessa distinção dois discursos são identificados dentro do Projeto Amanhecer. Por meso discurso delimitaram-se as interações existentes no dia-a-dia do PA, comum a todos os voluntários do projeto. Trata-se da história e cultura local do projeto. O micro discurso diz respeito ao processo de estruturação e orientação à mudança que ocorreu a partir da criação de um Grupo de Pesquisa em Práticas Integrativas e Complementares. Embora o micro discurso esteja entrelaçado ao meso discurso, observa-se, por meio do micro discurso, um processo de coordenação emergente e intencionalidade distintos; isto é, o micro discurso, articulado a partir da iniciativa

de alguns voluntários que se organizaram para buscar atingir um objetivo explícito do projeto, cria uma nova dinâmica na organização. Para a análise do micro discurso será apresentado um recorte da gravação de uma reunião entre os dois grupos de pesquisa formado pelos voluntários. Passemos a descrição e análise do caso.

O MESO DISCURSO: REALIDADE LOCAL, HISTÓRICA E CULTURAL DO PROJETO AMANHECER

O Projeto Amanhecer iniciou suas atividades em 1996 com o propósito de assistir aos trabalhadores do Hospital Universitário da UFSC, especialmente enfermeiros, através de práticas integrativas e complementares. A Organização Mundial da Saúde classifica as práticas integrativas e complementares como sistemas e recursos terapêuticos que envolvem abordagens que buscam estimular os mecanismos naturais de prevenção de agravos e recuperação da saúde por meio de tecnologias eficazes e seguras, com ênfase na escuta acolhedora, no desenvolvimento do vínculo terapêutico e na integração do ser humano ao meio ambiente e à sociedade (Brasil, 2006). Entre as práticas aplicadas pelo PA estão: apometria, arte terapia, cromoterapia, florais, geoterapia, hidroterapia, iridologia, massoterapia, psicoterapia, reflexologia, regressão, reiki e shiatsu.

Passados dois anos desde sua criação, o projeto fora descontinuado, retomando suas atividades em 2004, quando então ampliou o atendimento para toda a comunidade universitária. A partir disso, o projeto moldou-se conforme os seguintes princípios: atendimento exclusivo à comunidade acadêmica e atuação por voluntariado. Pautado nesses princípios, o PA estabeleceu quatro objetivos explícitos: assistir à comunidade acadêmica da UFSC, através do atendimento multidisciplinar, com Práticas Integrativas e Complementares; desenvolver programas de educação em prevenção e manutenção da saúde; promover cursos e eventos científico-culturais ligados à área da saúde; desenvolver pesquisa no campo das terapias integrativas e complementares. Em 2007 o projeto atendeu 518 pacientes, sendo 185 destes problemas relacionados a estados psicológicos e emocionais.

O voluntariado viabiliza o atendimento de tal demanda. No entanto, apesar dos terapeutas voluntários doarem tempo, estes também buscam gratificação pessoal, pois, conforme relatos, encontram no projeto um local para a aplicação de práticas que vão ao encontro de suas filosofias pessoais. Observou-se, contudo, que o relacionamento entre terapeutas e pacientes excede a lógica entre provedor e cliente, observação reforçada pela denominação 'interagente' usada pelos voluntários, um substituto para a denominação paciente. Nesse caso, enquanto 'interagentes' buscam alívio para seus problemas ou enfermidades através das

práticas complementares, terapeutas exercem sua especialidade em parte altruisticamente, em parte para suprir um desejo de fazer parte, de poder exercer o ofício ou pelo prazer de ajudar.

As relações entre os terapeutas do projeto são predominantemente horizontais. Isto é, o ordenamento das tarefas acontece de forma espontânea, não havendo a atuação marcante de um chefe com cobranças diretas. Em termos culturais, prevalece um comportamento zeloso para com o outro, seja com o terapeuta colega, seja com o interagente. Por todo o ambiente verificam-se símbolos que reforçam uma espécie de cultura terapêutica, que remete ao vocabulário e às práticas executadas pelos voluntários. Entrelaçada à cultura terapêutica está uma cultura espiritual. Esta cultura espiritual ficou evidente em nossas observações quando uma terapeuta foi presenteadada com a imagem de um orixá conhecido como Oxóssi. Oxóssi é a representação do caçador na mitologia africana e, metaforicamente, simboliza aquele que está sempre em busca do conhecimento; ele é o arquétipo da busca pela superação de limites e expansão do campo de ação e, em última análise, o arquétipo da busca pela expansão da vida. Nas antigas tribos africanas era Oxóssi quem penetrava o “mundo de fora”; e, analogamente, a terapeuta presenteadada se vê como penetrando o “mundo de fora” quando realiza terapias espirituais. Em síntese, enquanto a cultura terapêutica gera um clima de tranquilidade e amistosidade entre terapeutas e

interagentes, a cultura espiritual cria um clima esotérico e transcendental no ambiente de atuação desses atores.

Tais elementos locais, históricos e culturais mantêm coesa a realidade instituída no Projeto Amanhecer. Ou seja, a legitimação das ações dos terapeutas ocorre pelas imagens expostas no ambiente, realçando o significado de atuar naquele local; pela ligação da história passada ao presente que ocorre no compartilhamento de casos entre voluntários; pela convivência e respeito à pluralidade de intervenções; pelo uso de um vocabulário próprio para explicitar as relações (interagente); pelos problemas e instrumentos compartilhados. Esses elementos geram efeitos ou padrões estabilizados, os quais, como explica Hosking (2007), operam no sentido de fazer com que o passado se reconstrua no presente.

Uma nova dinâmica surge no projeto quando alguns voluntários se unem para dar conta de um dos objetivos explícitos do programa, até então inexplorado: desenvolver pesquisa no campo das terapias integrativas e complementares. Com o nome Grupo de Pesquisa em Terapias Integrativas e Complementares, esses voluntários se organizaram em torno de dois campos temáticos. Pesquisadores da universidade foram convidados para coordenar as atividades dos pesquisadores voluntários e, a partir de algumas iniciativas pontuais, um processo de estruturação ocorre na medida em que os grupos se articulam em

torno de reuniões, distribuição de tarefas e estabelecimento de objetivos. A próxima seção examina os elementos discursivos desse processo de estruturação tendo por base os pressupostos delineados anteriormente.

O MICRO DISCURSO: A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA LIDERANÇA PELO DISCURSO

Esta seção analisa um recorte da gravação de uma reunião entre os dois grupos de pesquisa criados pelos voluntários do Projeto Amanhecer. O objetivo da análise é ilustrar como a estruturação e a orientação para mudança é construída nas interações discursivas dos participantes dos grupos. Apesar de se tratar de um recorte pequeno, a análise exemplifica como os pressupostos delineados anteriormente podem ser operacionalizados em um estudo da liderança enquanto um processo discursivo, auxiliando desse modo a diferenciar a liderança discursiva dentro do contexto local, histórico e cultural do PA. Na reunião gravada, a discussão gira em torno do foco que o grupo deveria dar para as pesquisas com terapias integrativas e complementares. Essa narrativa foi denominada aqui como busca-pelo-foco, pois mostra como o engajamento dos voluntários em estabelecer a pesquisa no Projeto Amanhecer faz parte da construção coletiva de direcionamento, alinhamento e comprometimento (Drath *et al.*, 2008). Temas emergentes e suplementares a essa narrativa são apresentados pela separação por travessão (separação-por-travessão), um

recurso utilizado aqui para demarcar as variações do discurso do grupo. Os entendimentos dos voluntários sobre ciência são menos relevantes para o objeto dessa análise do que os aspectos materiais, práticos e cognitivos decorrentes das interações discursivas entre os integrantes dos grupos. Esses últimos são elementos chave para qualquer delineamento de como o discurso constitui a liderança. Segue-se a análise.

João¹ – vou te dar uma ideia aqui... é porque é assim, a gente pode deixar amplo, a gente pode dizer: qual foi... como é que... qual foi o tratamento da argila... pra que ela foi utilizada ou você pode dizer, qual a ação farmacológica da argila... entendeu a ideia? Você pode verificar o que? se você desenvolve um tratamento em... sei lá... cinesiologia... você pode dizer como foi o tratamento em vários aspectos... legal é pegar um aspecto... vou te dar um exemplo: nossa tabela, que a gente fez pra coletar os dados: tem o autor, data de publicação, né, onde ele foi publicado, qual que é a espécie do gênero da planta que a gente tá coletando, entendeu, bem prático, o composto desta espécie, que faz ter a atividade farmacológica que a gente tá procurando. Entendeu?

Maria – o composto você diz o quê?

João – o composto...

Pedro – o composto molecular?

¹ Pseudônimos foram usados para preservar a identidade dos membros do grupo.

João – é, por exemplo assim, essa phyllanthus amarus aqui tem ação antimicrobiana. O composto que faz com que ela tenha essa ação antimicrobiana é o filantim, entendeu, ela tem vários compostos..

Maria – seria o princípio ativo?

João – seria o princípio ativo, só que eles chamam de composto no caso.

Maria – humm... tá.

João – então quer dizer, a gente tentou resolver o máximo assim... então a gente tem... a gente tem cinco categorias, subcategorias, pra coletar esses dados. Daí a partir daí a gente vai poder fazer várias coisas, descrever que, né, vai poder dividir em outras três categorias... estudos in vitro, estudos em modelo animal e estudos em modelo humano... a gente vai dividir isso também... aí dá pra fazer em gráfico... descrever... e depois, uma coisa que acho legal, é o gráfico de distribuição, entendeu, por exemplo do ano de 98 ao ano de 2008.

João reforça a necessidade de delimitar a pesquisa, não fazendo dela ampla ("legal é pegar um aspecto"). Essa necessidade é tornada mais clara através de aspectos práticos e materiais utilizados pelo grupo de João para sistematizar a pesquisa. A 'tabela' emerge na conversa como uma ferramenta pela qual se gera um significado compartilhado do que é "sistematizar"; a tabela constitui o significado de sistematização na medida em que atua como um texto (Dachler & Hosking, 1995) suplementado por contextos ("autor", "data de publicação", "onde ele foi publicado", "espécie do gênero da planta" e "composto desta espécie"). Na

conversa emergem orientações de futuro a partir das definições de João – “poder fazer várias coisas”, “poder dividir em outras três categorias”, “fazer em gráfico” e “descrever” – as quais criam alternativas de direcionamento e contradições (Drath *et al.*, 2008). Contradições são, da mesma forma, importantes direcionadores do grupo. Por exemplo, uma contradição-quanto-ao-número-de-artigos gera dúvidas quanto ao foco desejado, mas ao mesmo tempo agrega novos subsídios para o direcionamento que o grupo busca.

Pedro – mas por que é, quando você pensa nisso que vocês estão estudando tem muita publicação.

João – é... mais ou menos.

Pedro – esse mais ou menos é quanto?

João – mais ou menos uns 150, só que daí a gente vai tirar, pra pesquisar só isso, a gente vai tirar uns quarenta que prestam, entendeu?

Pedro – eu tava vendo lá, por exemplo, os de geoterapia que tem ação terapêutica sobre doenças que eu procurei, dos meus 20, 30 artigos que eu tinha conseguido, nem sei se é vinte ou trinta, põe 20... oito... ce entendeu a diferença?

João – sim, mas a quantidade não é importante. O importante é o que tu vai observar, entendeu? E até é interessante que só tenha oito, que a gente pode ver, daqui, sei lá, oito \\\ou dez anos, quando for fazer outro artigo de revisão que, ao invés de ter oito, tem oitenta, entendeu? Por exemplo, o primeiro artigo de revisão de *phyllanthus*, que a gente leu, que era do Adair, antes ainda dele, tinha sete, não, tinha dezessete

artigos publicados, tinha só dezessete, no do Adair já tinha mais, no nosso vai ter quarenta, digamos, que a gente vai poder usar. Isso que é importante ter, o importante é focar mais...

Outra contradição durante a discussão é a contradição-quanto-ao-tipo-de-argila, a qual, por um lado, gera pontos de divergência no discurso, pelo outro, ajuda a delimitar o campo que o grupo visa estudar.

Pedro – é, o problema dessa comunicação é que nós agora não falamos mais em branca, verde, amarela...

João – então, é isso que eu queria dizer...

Pedro – a gente fala em montmorilonita, ilita, beidelita [nomes de argilas] só ilita...

João – então, eu dei o exemplo dentro da minha leiguice, entendeu?

Pedro – é... e que tem que ter uma descrição.

João – uhum...

Pedro – tem que ter uma mínima descrição, porque a montmorilonita que o cara usou tem qualidades de montmorilonita que são só dela. Porque não é que ele tem uma montmorilonita lá que outro cara tem uma montmorilonita na Europa e elas são iguais... elas são totalmente diferentes... o que a gente já percebeu...

Joaquim – porque muda, né cara... se tiver um átomo de... sei lá... alumínio a mais, já muda, já muda, já altera a reação dela, né.

João – então, isso aí... só isso aí já daria um artigo de revisão... só isso, sabe...

Comprometimento e alinhamento são criados pelo discurso (trecho acima) por meio de uma *decisão consequencial* tomada pelos membros; isso ocorre no momento em que definem o tipo de argila a ser pesquisada. Nas palavras de Pedro, “a gente exclui [tipos de argila] e fica só com o que a gente trabalha”. No próximo trecho, uma crítica quanto ao significado de eficiência na pesquisa, agrega novos elementos contextuais à narrativa busca-pelo-foco.

Cristina – agora eu, por exemplo, tenho uma crítica ao fato de cada, ao número da população, porque o que indica a eficiência de um processo não é o número da população estudada...

Pedro – é o método de análise...

Cristina – é o método de análise que se desenvolveu... você pode ter população de mil pessoas, né, e o teu método de análise que não é, que não é um método que te permite avaliar, é, mais precisamente, o resultado que tu tá avaliando, não adianta nada. O que eu quero dizer é assim, tem mil pessoas, mas se você analisa efeito bactericida, efeito de analgésico, efeito disso efeito daquilo, e você não foca em nenhum efeito específico, então fica difícil de você saber se o efeito analgésico é, foi eficiente, entendeu? então eu não me prenderia muito à perspectiva do passante... [...] no caso, por exemplo, lá do Amapá que eu estudei a história da entidade do cipó [ruído] e que que, é as mesmas pessoas, né, por exemplo artesãos e agriculturas usavam aquele cipó diferente, de um conceito diferente, então a gente tinha que amostrar uma população, mas não podia também, pela própria distância da Amazônia, eu não conseguia

trabalhar com muita gente, porque aí que tá você trabalha com muita gente quando você tem uma oportunidade de acessar arquivos de um sistema, entendeu? E quando você não tem? Isso significa que o dado não é bom? Não, se tiver um dado bem especificado, aplicar um bom questionário, é, aí você consegue levantar com tanta precisão o tanto quanto. Porque se você tivesse as especificações e aplicar num grupo de cem pessoas, você pode ter o mesmo resultado que pra oitocentas, entendeu...

Pedro – uhum...

Cristina – então acho que é importante trabalhar com número, mas não perder de vista essa visão da análise, porque aí com o número acho importante você ressaltar dentro de um... foi questionário, foi entrevista, que tipo de método de análise que teve, sei lá, teve um software que trabalha com covariâncias, com fatores de... é, com análise multivariável, porque daí você sabe quando se, bom o trabalho com análise multivariável o cara tem condições realmente de abarcar os vários fatores que estão interagindo ali, aí é importante prestar atenção...

Pedro – então nesse sentido seria bom colocar o método de análise também como um dos itens?

João – eu acho interessante...

O sentido de eficiência da pesquisa é contextualizado pela coordenadora quando ela relaciona a eficiência ao método de análise, ao dado bem especificado, a um bom questionário e aos exemplos. Estes suplementos dão significado ao foco

buscado pelo grupo e agregam ao discurso com a inclusão de mais um componente chave na busca pelo foco (o “método de análise”).

O recorte acima ilustra como os pressupostos delineados anteriormente podem ser aplicados em uma análise da liderança como fenômeno discursivo e socialmente construído. Na próxima seção tais pressupostos são empregados para uma teorização sobre o que constitui liderança no grupo pesquisado.

RESULTADOS: LIDERANÇA COMO UM PROCESSO ORGANIZADOR

Os grupos de pesquisas criados pelos voluntários inserem uma nova dinâmica no PA, uma nova intencionalidade. Para que esta nova realidade seja institucionalizada é necessário, contudo, que os voluntários transformem circunstâncias em situações compreensíveis que servem como trampolins para a ação (Weick *et al.*, 2005). Nesse caso, trampolins são formados pela interação discursiva dos membros das duas linhas temáticas, as quais agregam visões, ferramentas e contradições que mediam a construção coletiva de direcionamento, comprometimento e alinhamento (Drath *et al.*, 2008) com vistas ao atendimento de um objetivo do projeto. A seguir são descritos os pressupostos que delimitam a liderança como um processo organizador no Projeto Amanhecer.

A Orientação ao objeto dos Grupos de Pesquisa em contraste com a orientação do PA:

O objeto orientador dos grupos de pesquisa se distingue do meso processo no sentido em que os voluntários pesquisadores buscam colocar em prática um dos objetivos formais do PA. Ao mesmo tempo os voluntários buscam a legitimação das práticas integrativas executadas pelo grande grupo PA e a iniciação dos terapeutas como pesquisadores, o que não desvincula esse processo de liderança do contexto local, histórico e cultura em que está inserido. A busca por legitimação das práticas por meio da pesquisa serve, em nível local, para construir uma confiança na comunidade atendida quanto à "eficácia" das práticas utilizadas e, de modo mais amplo, para legitimar a aceitação das práticas em termos de profissão. Logo, a iniciativa dos terapeutas voluntários na estruturação de grupos de pesquisa tem como pano de fundo o desejo dos voluntários, aos olhos destes, de fazer parte de uma iniciativa pioneira ao mesmo tempo em que um objetivo explícito do projeto é perseguido. Neste sentido, enquanto o objeto orientador do Projeto Amanhecer pode ser descrito como os problemas físicos, emocionais e espirituais da comunidade acadêmica, a orientação dos grupos de pesquisa articula-se entre a busca por legitimação das práticas integrativas e complementares, a busca por pertencimento dos voluntários nesta iniciativa e a concretização de um objetivo explícito do Projeto Amanhecer.

Mediação relacional – Os grupos de pesquisa atuam, dessa forma, como suplementos da realidade local, histórica e cultural do Projeto Amanhecer, na medida em que perseguem um objetivo explícito deste. Esse discurso emergente se distingue do meso discurso, pois se articula em torno de um processo de estruturação. A narrativa busca-pelo-foco descreve uma das iniciativas na estruturação de atividades de pesquisa: a elaboração de artigos de revisão. Na narrativa busca-pelo-foco, o que Dachler e Hosking (1995) conceituam como ações (textos) e suplementos (contextos), podem ser observados a interrelação de elementos discursivos que dão sentido e constroem comprometimento, alinhamento e direcionamento (Drath *et al.*, 2008). Além disso, contradições levam os grupos a decidir e delimitar certas ações. Um importante suplemento na interação é a “tabela”, uma ferramenta que passa a ser construída discursiva e relacionalmente na reunião entre os dois grupos.

Constituição mútua de ações e atividades: Os conceitos da teoria de atividade – visões orientadas e decisões consequenciais – são importantes meios para operacionalizar como a construção coletiva de direcionamento, alinhamento e comprometimento é articulada em ações concretas. Visões orientadas aparecem nas interações discursivas dos grupos de pesquisa na explicação do uso da ferramenta e na discussão sobre eficiência; essas visões orientam como proceder em um futuro hipotético. Decisões consequenciais emergem, por outro lado,



quando o grupo define a sistemática de levantamento de dados, quando se restringe o campo de pesquisa, quando escolhe-se o tipo de argila que deverá ser pesquisada, e quando os grupos decidem quais itens deverão compor a tabela utilizada no levantamento.

Contradições e desvios como fontes da mudança – Duas contradições que surgem nas interações discursivas são: a contradição-quanto-ao-número-de-artigos e a contradição-quanto-ao-tipo-de-argila. Essas contradições operam como uma sintonia fina das visões orientadas e decisões consequenciais que o grupo elabora. Contradições e desvios são dessa forma inerentes a todo processo discursivo e, quando canalizadas, auxiliam no alinhamento de expectativas.

Os pressupostos descritos acima ajudam a delimitar a liderança no Projeto Amanhecer como um processo de interações discursivas na construção de comprometimento, alinhamento e direcionamento coletivo (Drath *et al.*, 2008). Ao inserir uma nova dinâmica no PA, o grupo de voluntários coloca em prática um objetivo explícito do projeto, e trabalha para construir coletivamente o significado de pesquisa naquele contexto de modo a direcionar suas ações. O caso ilustra, então, como os pressupostos delineados acima podem auxiliar na análise da liderança como um processo discursivo e de construção social. A próxima

seção discute as vantagens e desvantagens dos pressupostos sugeridos e contrasta essa contribuição com a literatura sobre liderança.

DISCUSSÃO

A pesquisa sobre liderança experimentou uma abertura às perspectivas teoricamente inovadoras, baseadas no movimento do construtivismo social. A partir de um movimento crítico e reflexivo, perspectivas orientadas no sócio-construtivismo hoje se consolidam em diferentes conceitos de liderança. (Fairhurst & Grant, 2010; Uhl-Bien & Ospina, 2012; Bryman *et al.*, 2011). Buscando evitar a concepção essencialista que dominou o campo no passado (Gronn, 2000; Drath, 2001), essa nova literatura sugere uma reorientação ontológica e epistemológica. Essa mudança epistemológica e ontológica é particularmente relevante, como sugerem Drath *et al.* (2001), especialmente quando a tônica nas organizações muda de uma noção hierárquica de organização para uma concepção coletivista de trabalho. Para esses pesquisadores e outros (Fairhurst, 2009; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Uhl-Bien & Ospina, 2012; Kelly, 2008), enxergar a liderança sob uma concepção socialmente construída significa abraçar uma noção em que o contexto desempenha papel primordial na formatação do que constitui liderança. Sugere-se, ainda, que o tripé ontológico da perspectiva positivista – liderança, líderes e seguidores como entidades concretas e bem

delimitadas – seja substituído por uma ontologia em que as relações, os discursos, e os artefatos desempenham papel constitutivo da liderança (Drath *et al.*, 2008; Kelly, 2014; Kelly, 2008; Fairhurst, 2009; Fairhurst & Grant, 2010; Uhl-Bien, 2006). Em outras palavras, a liderança, que só existe por meio desses discursos e das relações, deve ser analisada na medida em que ocorre (Fairhurst e Grant, 2010) e qualquer qualificação da liderança *ex ante* corre o risco de atribuir um concretismo falso a um fenômeno mais amplo e complexo (Wood, 2005)

Apesar das contribuições dessa epistemologia, que surge como alternativa ao positivismo que domina os estudos sobre liderança (Spoelstra *et al.*, 2016), pesquisadores ainda discutem as dificuldades em se delimitar a liderança como fenômeno socialmente construído e discursivo (Fairhurst & Grant, 2010; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Kelly, 2008; Kelly, 2014). Fairhurst e Grant (2010), por exemplo, sugerem que a perspectiva relacional de Hosking não oferece munição teórica para capturar adequadamente micro discursos sobre liderança. O uso indiscriminado do vocabulário do construtivismo social, como alertam Fairhurst e Grant (2010), faz com que muitos conceitos, como a crítica de Alvesson e Spicer (2012, p. 369) ao conceito de liderança distribuída, percam seu potencial explicativo, pois carecem de delimitação adequada. Afinal, quando toda a organização pode ser descrita como um processo de interpretação e

reinterpretação (Daft & Weick, 1984), torna-se difícil diferenciar a liderança dentre tantos discursos que constituem a organização.

Os pressupostos delineados a partir de uma hibridização entre a teoria relacional e a teoria de atividade, e ilustrados por meio do estudo de caso, sugerem caminhos e cuidados que podem ser tomados em uma pesquisa sobre liderança orientada por uma perspectiva social construtivista. A hibridização oferece um contrapeso ao argumento de Fairhurst e Grant sobre a incapacidade dos construtos teóricos relacionais (Dachler & Hosking, 1995; Hosking, 2007; Hosking, 1988) em mapear o micro discurso. Em nosso estudo os conceitos de texto e contexto, ato e suplemento auxiliaram no mapeamento das interações discursivas que constroem socialmente a liderança no PA. A liderança emerge naquele contexto, na medida em que um grupo de voluntários se engaja para dar conta de um objetivo explícito do projeto. Nesse processo de construir a pesquisa em práticas terapêuticas alternativas, tais voluntários buscam iniciativas, as quais são negociadas coletivamente em termos do discurso e significado. Os conceitos de texto e contexto, ato e suplemento, de Hosking e outros utilizados na análise auxiliaram dessa forma, como colocam Fairhurst e Uhl-Bien (2012), a observar a liderança no momento em que ela ocorre, isto é, ajudaram a mapear o desenrolar desse processo de construção social dos conceitos e artefatos sociais

daquele grupo. O problema levantado por Fairhurst e Grant, no entanto, reside na generalização dos conceitos de Dachler e Hosking (1995).

A serialização do discurso na forma de atos e suplementos, ainda que suficientemente robusto para capturar nuances do micro discurso, deixa desabrigada a questão de quando essa sequência é interrompida. As definições de Hosking permanecem indiferenciadas, quando contrapostas à variedade de discursos que constituem as organizações (Alvesson & Kärreman, 2000a), e especialmente, tornam problemática a delimitação da liderança como um fenômeno discursivo e socialmente construído problemático. Esse problema extrapola a perspectiva relacional defendida por Hosking. Kelly (2008; 2014) argumenta de forma similar que a liderança estaria localizada nas atividades mundanas do trabalho, como reuniões de orçamento ou da equipe, conversas e piadas trocadas no café, pronunciamentos feitos, na maneira como as pessoas lidam com queixas, nos e-mails distribuídos, etc.. No entanto, o problema permanece o mesmo: como definir que tarefas mundanas seriam constitutivas da liderança. Delimitar a liderança como fenômeno discursivo implica estabelecer os limites entre uma e outra sequência discursiva, e determinar o que qualifica uma ou a outra como constitutiva da liderança.

A solução sugerida aqui foi a combinação dos conceitos da teoria relacional com conceitos da teoria de atividade (Engeström, 2014). Usada para estudar processos de aprendizagem (Engeström, 2014; Engeström & Sannino, 2011; Engeström, 2005; Engeström *et al.*, 2003), a teoria da atividade delimita um sistema de atividade por meio não só das relações entre seus membros, mas também pelos aspectos materiais envolvidos nas interações sociais. Tecnologias e ferramentas ganham centralidade na concepção de um sistema de atividade. Mais que isso, para o propósito deste artigo, o conceito de orientação ao objeto da teoria de atividade oferece a possibilidade de distinguir a intencionalidade de diferentes sistemas de atividade. Essa intencionalidade coletiva permite distinguir o momento em que a liderança emerge, como sugere a literatura (Dachler, 1988; Uhl-Bien, 2006), de um processo de estruturação e orientação à mudança. Na análise de como a liderança emerge no PA, a distinção ocorre entre o nível meso e micro, este último um discurso de liderança que institui uma nova dinâmica à realidade local, histórica e cultural do projeto. Outra importante contribuição da teoria de atividade para a distinção da liderança como um processo socialmente construído é dada pelos conceitos decisões consequencial e visões orientadas; o primeiro permite identificar os enunciados que definem uma ação imediata, o segundo sublinha os enunciados que atuam de forma hipotética na condução da ação organizacional. Por fim, a teoria de atividade contribui ao teorizar sobre as contradições que emergem em um discurso. Na medida em que, sob uma

perspectiva sócio construtivista, a liderança emerge como um processo de construção coletiva de comprometimento, alinhamento e direcionamento (Drath *et al.*, 2008), torna-se importante entender se contradições que emergem em um discurso contribuem para essa construção ou impedem-na.

A aplicação dos pressupostos na delimitação da liderança como um processo discursivo e de construção social apresenta algumas limitações que devem ser consideradas por pesquisas futuras. Neste trabalho, os pressupostos foram ilustrados por meio de um estudo de caso com voluntários. Entende-se que por essa organização ser definida por relações horizontais, os pressupostos delineados podem se mostrar menos adequados quando o ritmo das interações for definido por algum indivíduo ou grupo de indivíduos. Nada impede, contudo, que uma pesquisa combine a abordagem relacional com uma perspectiva focada em entidades concretas, como já sugerido pela literatura (Uhl-Bien, 2006). Assim, a justificativa do uso de uma ou de outra, ou da combinação das duas, deverá respeitar o tipo de organização pesquisada e os objetivos do investigador.

CONCLUSÃO

Neste artigo se buscou desenvolver pressupostos que auxiliem na delimitação de um estudo da liderança como um processo discursivo e socialmente construído.



Embora o campo de estudos sobre liderança tenha experimentado uma abertura para epistemologias alternativas, em particular aquelas proporcionadas pela “virada linguística” (Alvesson & Kärreman, 2000b), o artigo revisa problemas de método que emergem com essa reorientação teórica. Mais especificamente, no artigo se problematiza a dificuldade encontrada pela perspectiva sócio construtivista em distinguir a liderança dentre outras formas de discurso e processos de construção social presentes nas organizações. Como forma de complementar a literatura existente e contribuir para mitigar esse problema, foram delineados pressupostos para o estudo da liderança como um processo discursivo e de construção social a partir da hibridização da teoria relacional e da teoria de atividade. Considera-se a teoria da atividade como uma contribuição relevante para distinguir a intencionalidade entre diferentes discursos e, desse modo, auxiliar na delimitação da liderança como um processo emergente de estruturação e orientação para mudança. A aplicação dos pressupostos em um estudo de caso ilustra como operacionalizar uma pesquisa da liderança orientada pela epistemologia sócio construtivista. Demonstra-se, com isso, que a liderança emerge como um processo de construção coletiva de significados que buscam criar direcionamento, comprometimento e alinhamento (Drath *et al.*, 2008) entre membros de um grupo.

Os pressupostos oferecem, dessa forma, um ferramental conceitual no mapeamento do processo coletivo de construção de significados que movem grupos para direções particulares e inserem uma nova dinâmica na organização por meio de um discurso distinto. No caso dos voluntários engajados em estabelecer a pesquisa no Projeto Amanhecer, os significados compartilhados na construção do que é pesquisa em práticas integrativas e complementares (quais as opções de escolha? que escolhas fazer?), bem como para construir resoluções (que ações tomar para resolver problemas? que ação tomar para se chegar ao ponto da escolha tomada?). Limitações da abordagem sugerida devem ser, no entanto, levadas em conta.

Apesar de os pressupostos desenvolvidos auxiliarem na demarcação da liderança como um processo emergente de estruturação e orientação para mudança, deve-se ter em mente que pessoas estão por trás dos discursos. Isso quer dizer que a composição dos membros daquele grupo, seus interesses e suas identidades são importantes em uma análise aprofundada da liderança como um processo discursivo. O foco desse artigo foi, contudo, elaborar os rudimentos de um método para o estudo da liderança como um processo discursivo. Entende-se que a escolha por privilegiar o discurso faz parte do propósito exploratório do artigo e que outras pesquisas possam oferecer uma integração de atributos individuais e discursivos, como sugere Uhl-Bien (2006). Sugere-se, portanto, que a

abordagem proposta neste artigo seja complementar àquelas que esclarecem aspectos como identidade e política no jogo de interesses envolvidos em processos de liderança. Finalmente, uma última limitação a ser ressaltada diz respeito ao escopo desse artigo.

A análise elaborada acima se limitou a um pequeno recorte de um estudo de caso. Entende-se que estudos longitudinais e em profundidade, que contemplem uma maior variedade de manifestações discursivas, possam auxiliar no entendimento de como a liderança é construída socialmente e quais seus efeitos organizadores. Pertinente, nesse caso, é a realização de estudos que investiguem diferentes organizações. Ao operacionalizar pressupostos baseados em um quadro teórico híbrido, novas perguntas emergem. Como a liderança é construída socialmente? Quais elementos do discurso influenciam a construção de direcionamento coletivo? Qual o papel das contradições na formação de visões de futuro? Os pressupostos delineados neste artigo constituem um esforço inicial no sentido de melhor qualificar o que constitui a liderança como um processo discursivo e socialmente construído.

REFERÊNCIAS

Alvesson, M. (1996). Leadership studies: from procedure and abstraction to reflexivity and situation. *Leadership Quarterly*, 7(4), 455-485.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000a). Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000b). Taking the linguistic turn in organizational research: challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 134-156.

Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies. *Human Relations*, 65(3), 367-390.

Baker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54(4), 469-494.

Blackler, F., Crump, N., & McDonald, S. (2000). Organizing processes in complex activity networks. *Organization*, 7(2), 277-300.

Blackler, F., Crump, N., & McDonald, S. (1999). Managing experts and competing through innovation: An activity theoretical analysis. *Organization*, 6(1), 5-31.

Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.

Bradbury, H. & Lichtenstein, B. M. B. (2014). Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization Science*, 11(5), 551-564.

Brasil. (2006). *Política nacional de práticas integrativas e complementares no SUS-PNPIC-SUS*, Brasília: Ministério da Saúde.

Brown, M. E. & Gioia, D. A. (2002). Making things click distributive leadership in an online division of an online organization. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 397-419.

Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: a critical but appreciative review. *Leadership Quarterly*, 15(6), 721-891.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Uhl-Bien, M., & Jackson, B. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of leadership*. London: Sage.

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86.

Dachler, H. P. (1988). Constraints on the emergence of new vistas in leadership and management research: an epistemological overview. In: J. G. H, C. A. Schriesheim, H. P. Dachler, & B. R. B. (Eds.). *Emerging leadership vistas* (pp. 261-285). Lanham: Lexington Books.

Dachler, H. P. & Hosking, D. M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: D. M. Hosking, H. P. Dachler, & K. J. Gergen (Eds.). *Management and organisation: relational alternatives to individualism* (pp. 1-28). Brookfield: Avebury.

Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.

Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Drath, W. H., Mccauley, C. D., Palus, C. J., Velsor, E. V., O'connor, P. M. G., & Mcguire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.

Engeström, Y. (2014) *Collaborative intentionality capital: object oriented interagency in multiorganizational fields*. Recuperado em 22 outubro, 2014, de http://www.edu.helsinki.fi/activity/people/engestro/files/Collaborative_intentionality.pdf.

Engeström, Y. (2005). Knotworking to create collaborative intentionality capital in fluid organizational fields. In: M. M. Beyerlein, S. T. Beyerlein, & F. A. Kennedy (Eds.). *Collaborative capital: creating intangible value* (pp. 307-336). Amsterdam: Elsevier.

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: an activity theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.

Engeström, Y. ; Engeström, R. ;Kerosuo, H. The discursive construction of collaborative care, *Applied Linguistics* 24:(3): 286-315, 2003.



Engeström, Y. & Sannino, A. (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 368-387.

Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1607-1633.

Fairhurst, G. T. & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: a sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171-210.

Fairhurst, G. T. & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6): 1043-1062.

Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661.

Gergen, K. J. & Thatchenkery, T. J. (2004). Organization science as social construction: postmodern potentials. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2): 228-249.

Grint, K. (2000). *The arts of leadership*. Oxford: Oxford University Press.

Grint, K. (2011). A history of leadership. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jacjson, & M. Uhl-Bien (Eds.). *The Sage handbook of leadership*. (pp. 3-14). London: Sage.

Gronn, P. (2006). The significance of distributed leadership. *Educational Leadership Research*, 7. Recuperado em 30 outubro, 2006, de <http://slc.educ.ubc.ca/ejournal/Issue7/index7.html>

Gronn, P. (2000). Distributed leadership: a new architerture for leadership. *Educational Management & Administration*, 28(3): 317-338.

Hosking, D. M. (2011). Moving relationality: mediations on a relational approach to leadership. In: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jacjson, & M. Uhl-Bien (Eds.). *The Sage handbook of leadership*. (pp. 455-467). London: Sage.

Hosking, D. M. (2007). Not leaders, not followers: a post-modern discourse of leadership processes. In: B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.). *Follower-centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. 167-186). Greenwich: Information Age Publishing.

Hosking, D. M. (1988). Organizing, leadership and skilfull process. *Journal of Management Studies*, 25(2), 147-166.

House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: *quo vadis?*, *Journal of Managemen*, 23(3): 409-473.

Kelly, S. (2014). Towards a negative ontology of leadership. *Human Relations*, 67(8): 905-922.

Kelly, S. (2008). Leadership: a categorical mistake? *Human Relations*, 61(6): 763-782.

Ospina, S. & Sorenson, G. L. J. (2006). A constructionist lens on leadership: charting new territory. In: G. R. Goethals, E. C. Robins, & G. L. J. Sorenson (Eds.). *The quest for a general theory of leadership* (pp. 188-204). Cheltenham: Edward Elgar.

Ross, L., Rix, M., & Gold, J. (2005). Learning distributed leadership: part 1. *Industrial and Commercial Training*, 37(3): 130-137.

Shotter, J. (1997). Dialogical realities: the ordinary, the everyday, and other strange new worlds. *Journal for Theory of Social Behaviour*, 27(2/3), 345-357.

Spector, B. (2014). Flawed from the 'get-go': Lee Iacocca and the origins of transformational leadership. *Leadership*, 10(3): 361-379.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: a distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3): 23-28.

Spoelstra, S., Butler, N., & Delaney, H. (2016). Never let an academic crisis go to waste: leadership studies in the wake of journal retractions. *Leadership*, 12(4): 383-397.

Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). Organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5): 567-582.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.

Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M. (2012). *Advancing relational leadership research: a dialogue among perspectives*. Charlotte: Information Age.

Van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1): 1-60.

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*, 42(6): 1101-1121.

Zoller, H. M. & Fairhurst, G. T. (2007). Resistance leadership: the overlooked potential in critical organization and leadership studies. *Human Relations*, 60(9), 1331-1360.

Pressupostos para o estudo da liderança como um fenômeno discursivo e socialmente construído

Resumo

Recentes estudos apontam para um entendimento da liderança como um fenômeno discursivo e socialmente construído. Apesar destes estudos contribuírem com uma nova epistemologia para os estudos sobre liderança, um problema permanece saliente: como distinguir a liderança dentre outras formas de discurso nas organizações? Este artigo busca mitigar esse problema ao delinear pressupostos para o estudo da liderança como um fenômeno discursivo e socialmente construído. O artigo caracteriza a liderança como o resultado de múltiplas interações discursivas de um grupo, as quais demarcam um processo de estruturação e mudança organizacional. A partir dessa definição, o artigo delinea, com base na teoria relacional e na teoria de atividade, pressupostos teóricos para o estudo da liderança. Os pressupostos são aplicados, de forma ilustrativa, em um estudo de caso de um projeto de voluntariado da comunidade acadêmica da UFSC. Os resultados demonstram que os pressupostos auxiliam a distinguir a liderança discursiva de outros discursos na organização pesquisada, na medida em que a primeira emerge de um processo de construção coletiva de comprometimento, alinhamento e direcionamento. O artigo conclui com uma apreciação crítica das vantagens e desvantagens da abordagem proposta para o estudo da liderança.

Palavras-chave

Liderança; discurso; construção social; processo de liderança; liderança discursiva.



Guidelines for studying leadership as a discursive and socially constructed phenomenon

Abstract

Recent studies have advanced an understanding of leadership as a discursive and socially constructed phenomenon. Although these studies contribute a new episteme to leadership studies, a problem remains salient in the debate: how to distinguish leadership discourses from other forms of discourse in organizations? This paper seeks to mitigate this problem by advancing theoretical guidelines that can help in the delimitation of what constitutes discursive and socially constructed leadership. The paper addresses leadership as the result of multiple discursive interactions within a group, which trigger structuration and change in organizations. Based on that, it advances guidelines to studying discursive leadership based on a hybridization of relational leadership and activity theories. A case study with a volunteer work project within the academic community of UFSC illustrates how to use the guidelines empirically. Results show that the guidelines work as aids in the demarcation of discursive leadership among other discourses in the case organization, as the former emerge from a process in which some volunteers engage in collectively building commitment, alignment and direction. A discussion is offered with regard to contributions and usefulness of this approach to leadership studies.

Keywords

Leadership; discourse; social construction; leadership process; discursive leadership.



Guías para el estudio del liderazgo como un fenómeno discursivo y socialmente construido

Resumen

Estudios recientes sugieren una comprensión del liderazgo como un fenómeno discursivo y socialmente construido. A pesar de aportar una nueva epistemología para los estudios sobre liderazgo, un problema persistente desde esta perspectiva radica en cómo distinguir el liderazgo socialmente construido de otras formas de discurso en las organizaciones. En este artículo se busca mitigar este problema esbozando una serie de premisas para el estudio del liderazgo como un fenómeno discursivo y socialmente construido. El artículo caracteriza el liderazgo como el resultado de interacciones discursivas de un grupo que demarcan un proceso de estructuración para el cambio organizacional. A partir de esta definición, el artículo describe premisas para el estudio del liderazgo, teorizando este con base en la hibridación entre la teoría relacional y la teoría de la actividad. Las premisas se aplican, de forma ilustrativa, en un estudio de caso de un proyecto de voluntariado de la comunidad académica de la UFSC. Los resultados muestran que las premisas propuestas ayudan a distinguir el liderazgo discursivo de otros discursos en la organización investigada, ya que el primero emerge de un proceso de construcción colectiva de compromiso, alineación y la dirección. El artículo concluye con una evaluación crítica de las ventajas y desventajas del enfoque propuesto para el estudio del liderazgo.

Palabras clave

Liderazgo; discurso; construcción social; proceso de liderazgo; liderazgo discursivo.



Autoria

Vitor Hugo Klein Jr.

Doutor em Controle, Gestão de Riscos e Organizações pela Helmut Schmidt Universität. Professor Assistente da Universidade do Estado de Santa Catarina. <http://lattes.cnpq.br/3937163886065290>. <https://orcid.org/0000-0002-5587-7112>. E-mail: vit_klein@hotmail.com.

Endereço para correspondência

Vitor Hugo Klein Jr. Rua 1910, n. 20, ap. 601, Centro, Balneário Camboriú, SC, Brasil. CEP: 88330-480. Telefone: (+55 48) 33218039, ramal 8039.

Como citar esta contribuição

Klein Jr., V. H. (2017). Pressupostos para o estudo da liderança como um fenômeno discursivo e socialmente construído. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(11), 1317-1372.

Contribuição Submetida em 29 abril 2016. Aprovada em 23 abril 2017. Publicada online em 27 dez. 2017. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.



REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 4 | N. 11 | DEZEMBRO | 2017 | ISSN: 2358-6311