

# LIDERANÇA E CULTURA: TRADIÇÃO E RENOVAÇÃO DA PESQUISA

## *Leadership and Culture: Tradition and Renewal of Research*

### Otacílio Torres Vilas-Boas

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, Brasil. e-mail: [otaciliotorres@hotmail.com](mailto:otaciliotorres@hotmail.com)

### Eduardo Davel

Pós-doutor em Adm. pela Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, Brasil. e-mail: [davel.eduardo@gmail.com](mailto:davel.eduardo@gmail.com)

### Flávia de Souza Costa Cavazotte

Professora de Administração e Liderança do IAG-PUC Rio. Ph.D. em Administração pela Virginia Commonwealth University. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. e-mail: [flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br](mailto:flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br)

## RESUMO

Liderança e cultura são fenômenos sociais inseparáveis. Não existe liderança sem cultura. A liderança é em si uma expressão cultural e intercultural, que envolve questões e embates relacionados a líderes e seguidores nos mais variados contextos organizacionais, regionais, nacionais e internacionais. No entanto, as pesquisas sobre liderança e cultura ainda são conduzidas de forma segmentada e fragmentada nos trabalhos acadêmicos, carecendo de uma sistematização mais robusta. Por causa do significativo aumento nas relações interculturais e do excessivo enfoque nos líderes, torna-se imprescindível conhecermos e discutirmos as inovações em tais pesquisas. O objetivo deste artigo consiste em levantar as diferentes vertentes de pesquisa sobre a relação entre liderança e cultura, proporcionando uma visão de conjunto sobre o campo, e apontar perspectivas para trabalhos futuros. Para tanto, foi feita uma revisão das pesquisas existentes sobre liderança e cultura. Os trabalhos encontrados foram categorizados, analisados e novas perspectivas foram debatidas. Em particular, este trabalho ressalta o papel da liderança no contexto da diversidade cultural e da prática cultural como importantes vetores para reflexão e produção de pesquisas futuras.

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

## ABSTRACT

Leadership and culture are inseparable social phenomena. There is no leadership without culture. Leadership is itself a cultural and cross-cultural activity, dealing with cultural issues and struggles related to leaders and followers in the most varied organizational, regional, national and international contexts. However, research on leadership and culture is still conducted in a segmented and fragmented manner in the academic works, lacking a more robust systematization. Because of the significant increase in intercultural relations and the excessive focus on leaders, it becomes imperative to know and discuss the innovations in such research. This article aims to bring together different research streams about the relationship between leadership and culture, providing an overview of the field, and to point out perspectives for future work. For that, a literature review involving leadership and culture was done. The works found were categorized, analyzed, and new perspectives were discussed. In particular, this article highlights the role of leadership in the context of cultural diversity and of cultural practice as important vectors for reflection and production of future research.

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

## 1 INTRODUÇÃO

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

Nas últimas décadas, muitos trabalhos têm tratado dessa questão (BASS; AVOLIO, 1993; BRODBECK; EISENBEISS, 2014; CHROBOT-MASON; RUDERMAN; NISHII, 2014; HOUSE *et al.*, 2004; LEONG; FISCHER, 2011; PFEFFER, 1981; SCHEIN, 1992; SMIRCICH; MORGAN, 1982, 1997; SMITH; PETERSON; SCHWARTZ, 2002; TRICE; BEYER, 1991). No entanto, as pesquisas sobre liderança e cultura – que abrangem principalmente a relação entre liderança e cultura organizacional, a ação cultural presente na liderança e as características e comportamentos dos líderes em diferentes culturas nacionais – ainda são apresentadas de forma segmentada e fragmentada nos trabalhos acadêmicos, carecendo de uma sistematização mais robusta. Por causa do significativo aumento nas relações interculturais e do excessivo enfoque nos líderes, torna-se imprescindível conhecermos e discutirmos as inovações em tais pesquisas.

O objetivo deste artigo consiste em levantar as diferentes vertentes de pesquisa sobre a relação entre liderança e cultura, proporcionando uma visão de conjunto sobre o campo, e apontar perspectivas para trabalhos futuros. Para a revisão de literatura, a metodologia incluiu a busca simultânea dos termos liderança e cultura nos títulos de artigos acadêmicos brasileiros e internacionais, nos idiomas português e inglês. Foram consultadas as bases SciELO, SPELL, JSTOR, SAGE Journals e EBSCO, que contemplam os mais relevantes periódicos do campo estudado. Houve também a pesquisa de livros, com a utilização dos mesmos termos, por meio da Amazon.com, principal fonte para tal busca. Dessa forma, adotando-se como referência as publicações na segunda metade do século XX e no século XXI, foram encontrados, analisados e selecionados mais de trezentos trabalhos. Na análise dos textos selecionados, os tópicos pesquisados foram listados e, em seguida, conjuntos de tópicos afins foram categorizados em temas e subtemas.

Este artigo está estruturado da seguinte forma. Após esta introdução – contemplando apresentação do tema, objetivos e metodologia –, são trazidos, em relação ao estudo conjunto de liderança e cultura, os resultados referentes à análise da tradição de pesquisa (seção 1) e da sua renovação (seção 2). Em seguida, os resultados obtidos são discutidos (seção 3). Por fim, conclui-se a pesquisa. Em particular, este trabalho ressalta o papel da liderança no contexto da diversidade cultural e da prática cultural como importantes vetores para reflexão e produção de pesquisas futuras.

## 2 LIDERANÇA E CULTURA: TRADIÇÃO DE PESQUISA

No campo dos estudos organizacionais, o conceito de cultura tem sido tratado em dois níveis distintos: o da cultura organizacional e o da cultura social. O conceito de cultura organizacional parte de uma abordagem social-antropológica focada na noção de cultura como conjunto de princípios compartilhados que regem grupos que compõem organizações. Culturas organizacionais diferenciam e caracterizam o *modus operandi* dessas organizações enquanto coletivos formalmente estruturados (SCHEIN, 1992). Estudos organizacionais também

tratam a cultura a partir da noção de nacionalidade, isto é, da cultura social ou nacional. A cultura social se refere ao conjunto de crenças, princípios e valores compartilhados pelos membros de uma mesma sociedade (HOUSE *et al.*, 2004).

Pesquisas envolvendo simultaneamente liderança e cultura existem há muitas décadas (e.g., SELZNICK, 1957). A análise de tais pesquisas permite apontar três temas como os mais tradicionais: (a)

liderança sintonizada com a cultura organizacional; (b) liderança como ação cultural; e (c) a comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais (Quadro 1). Esse três temas encontrados deram origem a corpos teóricos bastante distintos. Cada um deles é abordado, a seguir, discorrendo-se sobre os tópicos discutidos nos trabalhos teóricos e empíricos, tendo como base uma seleção dos autores mais influentes em cada tema.

**Quadro 1** Tradição de Pesquisa em Liderança e Cultura

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

Fonte: Elaboração pelos Autores

## 2.1 Liderança Sintonizada com a Cultura Organizacional

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

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

Em relação à influência dos líderes sobre a cultura organizacional, diz-se que eles assumem o papel de criar, manter ou mudar a cultura, realizando sua gestão. As pesquisas partem do pressuposto de que alguns líderes teriam ascendência e um papel determinante na formação da cultura de empresas, no seu reforço e na sua transformação. Em tal sentido, as habilidades dos líderes mostram-se essenciais para definir a natureza e a direção dessa gestão (BARRETO *et al.*, 2013; BASS; AVOLIO, 1993; HOUSE *et al.*, 2002; OGBONNA; HARRIS, 2000; SCHEIN, 1992). Sobre a criação da cultura, afirma-se que valores, crenças

e suposições trazidos pelos fundadores, os trazidos pelos demais líderes e as experiências vividas pelos membros de uma organização representam fontes da construção da cultura organizacional. Também destaca-se que a forma como os líderes agem diante dos problemas do cotidiano é relevante para moldar uma cultura organizacional, assim como a maneira pela qual os líderes são vistos tanto internamente pelos seguidores quanto externamente pelos clientes (BASS; AVOLIO, 1993; SCHEIN, 1992).

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

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

Nos processos de mudança da cultura, considera-se que os principais desafios dos líderes são atrair seguidores para uni-los e reorganizar elementos da cultura organizacional antiga com novos. Normas culturais podem ser alteradas em virtude de quem os líderes atraem para suas organizações, do foco de sua atenção e dos modelos de comportamento que adotam (BASS; AVOLIO, 1993; TRICE; BEYER, 1991). Durante as mudanças organizacionais, aponta-se que os líderes devem estar atentos ao conservadorismo

refletido nos elementos da cultura organizacional, que pode dificultar a realização de mudanças nas organizações. Pode ser preciso modificar aspectos fundamentais da cultura para que haja alinhamento às novas direções desejadas pela liderança (BASS; AVOLIO, 1993).

No que tange à influência da cultura organizacional sobre os líderes, considera-se que os líderes, em seus pensamentos, sentimentos e ações, também são moldados pela cultura. Desse modo, a habilidade para entender e trabalhar em uma cultura seria necessária para uma liderança eficaz (BARRETO *et al.*, 2013; BASS; AVOLIO, 1993; HOUSE *et al.*, 2002; OGBONNA; HARRIS, 2000; SCHEIN, 1992).

Sobre a associação entre estilos de liderança e perfis de cultura organizacional, acredita-se que comportamentos distintos estão ligados a diferenças nas organizações – variáveis organizacionais como tamanho, ambiente organizacional, tipo de estratégia, tecnologia e formatos de negócios impõem aos líderes diferentes demandas e, conseqüentemente, estimulam ou exigem deles comportamentos distintos (CAMERON; QUINN, 2006; HOUSE *et al.*, 2004; MASOOD *et al.*, 2006). Os trabalhos empíricos relacionados a liderança sintonizada com a cultura organizacional têm investigado, por exemplo, a correlação entre estilos de liderança e elementos da cultura organizacional e a ligação do conjunto liderança e cultura organizacional com gênero, implementação de sistemas, inovação, satisfação no trabalho, comprometimento e desempenho (e.g., OGBONNA; HARRIS, 2000; SARROS; COOPER; SANTORA, 2008; TSUI *et al.*, 2006).

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

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

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

Fonte: Elaboração pelos Autores

## 2.2 Liderança como Ação Cultural

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

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

Nesta linha de estudos, a liderança afasta-se das coerções próprias dos sistemas formalizados e acen-

tua seus papéis de comunicação, influência, interação e reciprocidade. O foco no simbólico permite que se entenda a natureza fundamental da liderança como um processo social. As abordagens que favorecem o entendimento das organizações como coletividades, em permanente troca com o meio ambiente, dão suporte à compreensão da liderança como uma mediação, pois corroboram a associação da liderança a um fenômeno grupal e a um processo de influência. Também relacionada ao potencial inerente a cada ser humano de perseguir objetivos que façam sentido, a liderança articula-se, intrinsecamente, a processos de identificação e de construção de identidades (BERGAMINI, 1994; BRYMAN, 1997; SMIRCICH; MORGAN, 1997).

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

Como os líderes trabalham os aspectos culturais na relação com os seguidores? Sobre isso, observa-se que, seja em organizações formais ou informais, os líderes são as pessoas capazes de configurar a experiência de modo a oferecer as bases viáveis da ação. Por isso, líderes são vistos como influenciadores/

administradores de sentido, direcionando para os seguidores um sentido do que é importante e, com isso, definindo a realidade organizacional (FERRAZ; FISCHER, 2001; SMIRCICH; MORGAN, 1982).

Com a ideia de líder como gestor do significado, sua ação é caracterizada como simbólica, o que acentua ainda mais seus aspectos estratégicos de comunicação. Os líderes simbólicos são tidos como capazes de legitimar a cultura organizacional, por meio de rituais significativos voltados para a coesão dos valores dominantes (BRYMAN, 1997; MOTTA; VASCONCELOS; WOOD JR., 1995). Sugere-se que a eficácia do líder repousa na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para os seguidores, dando a eles o senso de compreensão e importância a respeito do que estão fazendo (SMITH; PETERSON, 1989).

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

**Quadro 3** Pesquisa no Tema Liderança como Ação Cultural

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

Fonte: Elaboração pelos Autores

## 2.3 Comparação entre Líderes de Diferentes Culturas Nacionais

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

O trabalho do projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) (HOUSE *et al.*, 2004), que tem inspiração em estudos de Hofstede (2001), é a principal referência no tema. É importante citar que, nestes estudos, Hofstede (2001) não trata de liderança. Tais estudos, que tiveram início na década de 1960, incluíram a coleta de dados sobre atributos culturais de funcionários da

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

Os estudos do projeto GLOBE (HOUSE *et al.*, 2004), desenvolvidos para replicar e expandir a pesquisa de Hofstede (2001), com direcionamento para a liderança, tiveram início na década de 1990 e envolveram a aplicação de questionários para líderes em mais de 60 países, abrangendo mais de 900 organizações distribuídas em três ramos de atuação. Com a pesquisa, foi obtido um conjunto de nove dimensões

culturais, trazendo resultados não apenas em relação à situação atual de cada sociedade investigada (como é), mas também em relação aos seus valores (como deveria ser). As dimensões identificadas foram: distância do poder, evitação da incerteza, coletivismo institucional, coletivismo no grupo, igualdade de gênero, assertividade, orientação para o futuro, orientação para o desempenho e orientação para as pessoas. As medidas de dimensão para diferentes sociedades permitem uma análise das diferenças culturais que existem entre os líderes desses grupos (HOUSE *et al.*, 2004).

Os estudos realizados pelo projeto GLOBE apontam que o sucesso do trabalho de um líder em um país que não seja o seu de origem depende da compreensão das diferenças culturais, incluindo as variações nas atitudes, e da utilização de diferentes estilos de liderança. Com a comparação das dimensões identificadas nos estudos de Hofstede (2001) e do projeto GLOBE (HOUSE *et al.*, 2004), nota-se que ambos incluem distância do poder e evitação da incerteza. Já a dimensão de masculinidade de Hofstede está associada às dimensões de igualdade de gênero e assertividade do projeto GLOBE. De maneira similar, a dimensão de coletivismo de Hofstede está associada às dimensões de coletivismo institucional e coletivismo no grupo do projeto GLOBE. A dimensão de orientação de longo prazo de Hofstede, por sua vez, é semelhante à dimensão de orientação para o futuro do projeto GLOBE. No entanto, duas dimensões trazidas pelo projeto GLOBE não estão relacionadas às dimensões observadas por Hofstede: orientação para o desempenho e orientação para as pessoas. Por fim, observa-se que, por trazer dois escores para cada dimensão, os estudos do projeto GLOBE apresentam 18 escores para cada cultura nacional, enquanto que nos estudos de Hofstede foram apresentadas 5 dimensões. O projeto GLOBE, por meio da comparação dos escores obtidos para as culturas nacionais analisadas, também identificou 6 categorias globais de comportamentos de liderança: liderança carismática (ou baseada em valores); liderança orientada para a equipe; liderança participativa; liderança orientada para as pessoas; liderança autônoma; e liderança autoprotetora (MUNLEY, 2011).

Outras relevantes referências no tema são os trabalhos de Smith, Peterson e Schwartz (2002) e

Leong e Fischer (2011). O primeiro tem inspiração nos já citados estudos de Hofstede (2001) e nos estudos de Trompenaars (1993) e Schwartz (1999), e o último tem inspiração nos estudos de Schwartz (1999). Assim como os estudos de Hofstede (2001), os de Trompenaars (1993) e Schwartz (1999) não tratam de liderança, mas também são utilizados em estudos organizacionais. A partir da aplicação de questionários junto a mais de 11.000 trabalhadores em 46 países, Trompenaars (1993) identificou sete dimensões relativas às culturas nacionais: atitudes em relação ao tempo, atitudes em relação ao ambiente, universalismo versus particularismo, individualismo versus coletivismo, neutro versus emocional, específico versus difuso, e conquista versus atribuição. Por sua vez, Schwartz (1999), com base na aplicação de questionários junto a mais de 35.000 indivíduos em 49 países, identificou, em relação às culturas nacionais, sete tipos de valores, distribuídos em três dimensões bipolares: conservadorismo versus autonomia (intelectual ou afetiva), hierarquia versus igualitarismo, e domínio versus harmonia.

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

Os trabalhos empíricos abordando a comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais têm investigado, por exemplo, as características de líderes de diversas origens em variados ramos de atuação em diferentes países, atributos universais de liderança, a influência de fatores diversos, como gênero, nas dimensões culturais e de liderança identificadas pelo

projeto GLOBE e o papel moderador da cultura nas relações entre liderança e outras variáveis (e.g., CAVAZOTTE; HARTMAN; BAHIENSE, 2014; CHAO; TIAN, 2011; JAVIDAN *et al.*, 2006).

Dentro deste campo, esquematizado no Quadro 4, há ainda grande carência de estudos comparativos sobre comportamentos de liderança em diferentes nações. Embora complexas em execução, pesquisas envolvendo a investigação de perspectivas teóricas sobre liderança *vis-à-vis* diferenças culturais podem trazer novos insights sobre a questão. Vale ressaltar,

porém, que os tratamentos da cultura nacional nas pesquisas sobre liderança são marcadamente influenciados por uma perspectiva anglo-saxã. Talvez mais importante do que explorar aspectos universais da cultura em suas implicações sobre a liderança, estudos focados em características culturais específicas e idiossincráticas a nações e grupos sociais possam expandir horizontes nesse segmento, sendo o contexto cultural brasileiro particularmente interessante e ainda pouco explorado.

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

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

**Fonte:** Elaboração pelos Autores

Estudos comparativos sobre liderança e cultura usando métodos quantitativos envolvem consideráveis desafios, como garantir que os construtos investigados tenham o mesmo significado entre os diferentes grupos envolvidos, bem como lidar com as barreiras de linguagem que possam existir. Além disso, a investigação de fatores culturais específicos e suas variações oferece vantagens ao simples uso da nacionalidade como fator de análise. Em países geograficamente diversos, como o Brasil, o cuidado no recrutamento de participantes deve considerar as diferenças intraculturais. Atenção a fatores associados aos níveis de análise nos desenvolvimentos teóricos e análises empíricas nestes estudos também é essencial, para evitar o risco de se assumir que relações existentes em um nível, como o do grupo, sejam inadvertidamente atribuídas a outros, como o individual.

### 3 LIDERANÇA E CULTURA: RENOVAÇÃO DA PESQUISA

No movimento de renovação da pesquisa sobre liderança e cultura, tendo em vista que é preciso compreender as implicações da crescente diversidade nas relações de liderança (CHROBOT-MASON; RUDERMAN; NISHII, 2014), nota-se um novo tema em

evidência: liderança frente à diversidade cultural. Este tema é abordado a seguir, com exposição dos tópicos discutidos nos trabalhos teóricos e empíricos, tendo como base autores influentes na área, e indicação de tópicos a serem explorados. Na sequência, tendo como base a necessidade de investigação aprofundada dos processos em liderança, buscando-se novos entendimentos sobre como atividades de liderança emergem na interação social e como noções institucionalizadas de liderança são trazidas e reconstruídas nessas mesmas atividades (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010), trata-se de uma epistemologia distinta: liderança como prática cultural.

#### 3.1 Liderança frente à Diversidade Cultural

A liderança frente à diversidade cultural constitui-se em um novo foco na pesquisa envolvendo liderança e cultura. Este campo de pesquisa tem como questão central como líderes atuam em organizações que ensejam crescente diversidade cultural, nas quais há a necessidade de compreender diferenças culturais, lidar com pessoas diferentes e com as oportunidades e os desafios causados pela multiculturalidade. Os estudos no tema discutem, principalmente, fatores que demandam atenção das organizações e a intera-

ção entre líderes e seguidores. Considera-se, aqui, a liderança junto a grupos cujos integrantes apresentam as mais distintas variações culturais, que podem ser nacionais, regionais, relacionadas a gênero, idade, cor, religião, etc. Assim, o tema difere dos estudos tradicionais e representa uma renovação na pesquisa, sendo relevante por incorporar uma dinâmica de relacionamentos atual e importante para os resultados obtidos nas organizações. Nesse sentido, o campo emerge dos estudos originais respaldados na noção de cultura social (e.g., HOUSE *et al.*, 2004) e multiculturalidade em equipes (e.g., LISAK; EREZ, 2015; STAHL *et al.*, 2010;) como fonte de diversidade, impondo desafios à liderança tanto no que diz respeito às relações em díades (o líder e cada um dos membros de sua equipe) como na gestão das dinâmicas interpessoais em equipes de trabalho (o líder e os processos interpessoais em sua equipe).

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

Em relação aos fatores que demandam atenção das organizações, nota-se que, com o avanço da globalização nos anos recentes, as fronteiras culturais vêm se reduzindo e equipes formadas por integrantes de diferentes países representam uma realidade cada vez mais frequente no cotidiano. A diversidade cultural demanda adaptação de tais pessoas, em particular dos líderes (DAVEL; GHADIRI, 2013; CHEVRIER, 2013). À medida que as organizações são desafiadas a atuar globalmente, é fundamental

selecionar e desenvolver líderes eficazes em saber lidar com a diversidade cultural. Competência técnica e experiência organizacional não são tidos como os principais critérios a serem adotados. O mais determinante é contar com características de liderança como competência de relacionamento e abertura a novas perspectivas. Considera-se que tais características afetam as relações de trabalho e, portanto, a eficácia da liderança diante da diversidade cultural. Assim, elas precisam ser consideradas pelas organizações em programas de seleção e desenvolvimento de liderança (MANNING, 2003).

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

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

Destaca-se também que, diante da diversidade cultural, os líderes devem ter especial atenção com o diálogo intercultural e o respeito às diferenças, analisando as particularidades das equipes. No que tange à comunicação, observa-se que diferenças entre os idiomas existentes no mundo podem trazer vários problemas para a comunicação. Muitas palavras

possuem mais de um significado, há vezes em que o significado de uma palavra muda de um lugar para outro e diferentes idiomas possuem variadas formas de estruturação. Aponta-se também o problema de muitas traduções não serem feitas apropriadamente. Sugere-se que conhecer expressões de tratamento para outras pessoas em outros idiomas ajuda a criar bons relacionamentos. Ainda sobre comunicação, considera-se que ela é facilitada quando formas de expressão e gestos referentes a outras culturas são conhecidos (CHANLAT, 2013).

Os trabalhos empíricos abordando a liderança frente à diversidade cultural têm investigado, por exemplo, a eficácia de ações de líderes em variados grupos que apresentam heterogeneidade do ponto de vista cultural, a liderança em equipes multiculturais virtuais, a importância da diversidade cultural nas equipes para a liderança e a igualdade de oportunidades nas equipes (CHROBOT-MASON; RUDERMAN; NISHII, 2014; HOLT; BJORKLUND; GREEN, 2009; LISAK; EREZ, 2015; LOPEZ, 2015; STEPHEN, 2001).

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

A liderança frente à diversidade cultural é um tema abrangente e precisa ser melhor compreendido nos variados contextos em que se faz presente (CHROBOT-MASON; RUDERMAN; NISHII, 2014). Entretanto, sugere-se separar a noção de diversidade cultural da mera nacionalidade. Assumindo que dentro de uma mesma nação uma miríade de fontes de diversidade pode existir, estudos futuros podem tirar

vantagem de definições de cultura como estruturas de conhecimento delimitadoras (*knowledge framing structures*) (GELFAND *et al.*, 2017), e explorar ações de liderança que possam alterar essas estruturas, com foco na experiência comunicativa (LIU; CHUA; STAHL, 2010). Nesse sentido, indica-se explorar tópicos como a liderança frente à diversidade cultural em diferentes tipos de organizações – públicas, não governamentais, privadas com fins lucrativos, etc. – e em variadas estruturas organizacionais – funcionais, voltadas para projetos e matriciais.

Outros pontos a serem investigados são: o modo como os líderes organizacionais aprendem com os conflitos e crises ligados a diversidade, a identificação de uma mentalidade de liderança de diversidade, a exploração de estratégias inovadoras e criativas para o desenvolvimento de líderes com tal mentalidade e que se envolvam em comportamentos relacionais de liderança, a influência da percepção sobre a liderança frente à diversidade cultural no clima organizacional e como transformar culturas organizacionais de modo a torná-las verdadeiramente inclusivas. Também é preciso examinar como a educação nas escolas e ações na sociedade podem favorecer o respeito à diversidade nas relações de liderança e a existência de líderes que promovam a colaboração entre pessoas com as mais variadas referências culturais (CHROBOT-MASON; RUDERMAN; NISHII, 2014).

### 3.2 Liderança como Prática Cultural

A mobilização da abordagem da prática, referência para pesquisas qualitativas e realidade já observada em outras áreas da Administração, como aprendizagem organizacional e estratégia (BISPO, 2013a; JARZABKOWSKI, 2005), representa uma possibilidade promissora para os estudos relacionados a liderança e cultura. Reunindo elementos materiais, mentais, sociais e culturais, os estudos baseados em prática representam, epistemologicamente, uma nova forma para pensar a pesquisa (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). Um ponto comum entre as abordagens baseadas na prática nos estudos organizacionais é o desejo de trazer um novo olhar sobre os fenômenos organizacionais por meio da aproximação em relação ao real trabalho nas organizações. Nesse sentido, não se deve simplesmente

explorar o que as pessoas fazem individualmente nas organizações, mas também tentar responder por que e como as ações coletivas são performadas, quais poderes institucionalizados essas ações (práticas) revelam e como elas são modificadas e suas normas implícitas são questionadas e refletidas no contexto dos seus praticantes (GEIGER, 2009). O cotidiano das organizações é composto pela negociação entre pessoas e grupos, o que envolve o significado das palavras, ações, situações e artefatos materiais. Esses elementos participam e contribuem para o mundo social culturalmente estruturado e constantemente reconstituído pelas atividades dos atores que o compõem (GHERARDI, 2006). Nesse sentido, as práticas sociais assumem relevante papel na organização social e nas suas formas de perpetuação e mudança (BISPO, 2013b).

Não há um consenso em relação à definição de prática. Contudo, o que há de comum entre as definições apresentadas é que a prática é resultado de um conjunto de atividades articuladas e que demandam uma interação entre humanos e elementos materiais para se constituírem enquanto prática (GHERARDI, 2006; HUI; SCHATZKI; SHOVE, 2017; SCHATZKI, 2001; RECKWITZ, 2002). Apesar da diversidade de filiações epistemológicas, um ponto convergente entre os teóricos da prática é a ideia de que os fenômenos sociais são manifestações do campo da prática. Assim, podem ser compreendidos e analisados a partir dela (KNORR CETINA, 2001; NICOLINI, 2013; SCHATZKI, 2001).

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

leva em conta os discursos – da interconexão entre as rotinas de compreensão e conhecimento, as rotinas corporais de comportamento e o uso de objetos (RECKWITZ, 2002).

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

Nas pesquisas sobre liderança e cultura, o foco está no “o que” e no “por que”, e não no “como”. Há uma clara necessidade de compreensão mais profunda em relação às práticas existentes (CHIA, 2004). A liderança está relacionada a mecanismos de interação social que possibilitam o desenvolvimento de soluções de problemas cotidianos localizados no âmbito das sociedades em geral, e o estudo das práticas a ela associadas, levando em conta o contexto social, histórico e estrutural, permitiria o entendimento do conhecimento tácito e oculto existente na performatividade coletiva da liderança. A perspectiva da prática habilita os pesquisadores para pesquisarem, empiricamente, como os elementos contextuais moldam o conhecimento e como a competência coletiva (conhecimento em ação) é construída em torno de uma lógica contingente de prática (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010).

Levando em conta que a liderança está associada às culturas que integram o contexto considerado, ela pode ser caracterizada e estudada como uma prática cultural, perspectiva aqui sugerida. Assim, analisar a liderança como prática cultural significa buscar a

compreensão da liderança em certo contexto a partir das práticas observadas, tendo a própria liderança como nível de análise, levando em consideração que tais práticas estão ligadas à presente cultura ou interação entre culturas.

## 4 DISCUSSÃO

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

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

Diante da necessidade de melhor compreender o tema nos variados contextos em que se faz presente, indica-se explorar tópicos como a liderança frente

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

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

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

como prática é assumi-la como situada e definida socialmente (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008).

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

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

Em suma, a perspectiva da liderança como prática cultural pode representar um novo e interessante formato para os estudos envolvendo liderança e cultura, tendo condições de proporcionar um amplo entendimento sobre como, na prática da liderança, são promovidas a organização e a coordenação de atividades em um coletivo no qual uma ou mais culturas estão presentes, assunto de interesse das mais variadas organizações/grupos. Para o estudo da liderança como prática cultural, é importante que seja desenvolvida uma proposta teórica que envolva um referencial que dê suporte ao trabalho de campo e à análise e interpretação do material empírico.

## 5 CONCLUSÃO

Este artigo, voltado para o estudo em conjunto de liderança e cultura, tratou da tradição e da renovação da pesquisa, trazendo contribuições ao identificar os temas que integram a tradição de pesquisa, o que está em evidência e apontar possibilidades para trabalhos futuros. Com isso, são oferecidas novas possibilidades para que os pesquisadores possam pensar e renovar a pesquisa sobre liderança e cultura.

A tradição da pesquisa envolve os temas liderança sintonizada com a cultura organizacional, liderança como ação cultural e comparação entre líderes de diferentes culturas nacionais. A renovação da pesquisa, por sua vez, abrange a liderança frente à diversidade cultural. Para a ampliação dos estudos sobre o assunto, tópicos a serem explorados foram indicados e discutidos. O artigo também contribui ao sugerir uma nova perspectiva: o estudo da liderança como prática cultural.

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

## ■ REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. Leadership as social integrative action – a study of a computer consultancy company. **Organization Studies**, vol. 13, n. 2, p. 185-209, 1992.
- ALVESSON, M. **Management of knowledge-intensive companies**. New York: Walter de Gruyter, 1995.
- BARRETO, L.; KISHORE, A.; REIS, G.; BAPTISTA, L.; MEDEIROS, C. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, vol. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

- BASS, B.; AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, vol. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.
- BASS, B.; BASS, R. **The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications**. New York: Free Press, 2008.
- BERGAMINI, C. **Liderança: A administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BIGGART, N.; HAMILTON, G. An institutional theory of leadership. **Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 23, n. 4, p. 429-741, 1987.
- BISPO, M. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: Contribuições de Silvia Gherardi. **RAM**, vol. 14, n. 6, p. 132-161, 2013a.
- BISPO, M. Estudos Baseados em Prática: Conceitos, História e Perspectivas. **RIGS**, vol. 2, n. 1, p. 13-33, 2013b.
- BLOCK, L. The leadership-culture connection: an exploratory investigation. **Leadership and Organization Development Journal**, vol. 24, n. 6, p. 318-334, 2003.
- BRODBECK, F.; EISENBEISS, S. Cross-cultural and global leadership. In: DAY, D. **The Oxford Handbook of Leadership and Organizations**. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1997.
- CALIGIURI, P.; TARIQUE, I. Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. **Journal of World Business**, vol. 47, n. 4, p. 612-622, 2012.
- CAMERON, K.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CARROLL, B.; LEVY, L.; RICHMOND, D. Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. **Journal of Strategic Contracting and Negotiation**, vol. 4, n. 4, p. 363-379, 2008.
- CAVAZOTTE, F.; HARTMAN, N.; BAHIENSE, E. Charismatic Leadership, Citizenship Behaviors, and Power Distance Orientation: Comparing Brazilian and U.S. Workers. **Cross-Cultural Research**, vol. 48, n. 1, p. 3-31, 2014.
- CHANLAT, J. Intercultural analysis and the social sciences. In: CHANLAT, J.; DAVEL, E.; DUPUIS, J. **Cross-Cultural Management: Culture and management across the world**. New York: Routledge, 2013.
- CHAO, C.; TIAN, D. Culturally Universal or Culturally Specific: A Comparative Study of Anticipated Female Leadership Styles in Taiwan and the United States. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, vol. 18, n. 1, p. 64-79, 2011.
- CHEVRIER, S. Managing multicultural teams. In: CHANLAT, J.; DAVEL, E.; DUPUIS, J. **Cross-Cultural Management: Culture and management across the world**. New York: Routledge, 2013.
- CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**, vol. 1, p. 29-34, 2004.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, vol. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.
- CHROBOT-MASON, D.; RUDERMAN, M.; NISHII, L. Leadership in a diverse workplace. In: DAY, D. **The Oxford Handbook of Leadership and Organizations**. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, vol. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.

- CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACCKENDORFF, J. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. **Journal of Management**, vol. 26, p. 77-86, 2010.
- CZARNIAWSKA, B.; JOERGES, B.; WOLFF, R. Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. **Organization Studies**, vol. 12, n. 4, p. 529-546, 1991.
- DAVEL, E.; GHADIRI, D. Managing multiculturalism in the workplace. In: CHANLAT, J.; DAVEL, E.; DUPUIS, J. **Cross-Cultural Management: Culture and management across the world**. New York: Routledge, 2013.
- FERRAZ, M.; FISCHER, T. Liderança e mediação da identidade: A palavra dos líderes e a voz da mídia. **Revista O&S**, vol. 8, n. 22, p. 1-15, 2001.
- FREITAS, M. O Imperativo Intercultural na Vida e na Gestão Contemporânea. **Revista O&S**, vol. 15, n. 45, p. 79-89, 2008.
- FREITAS, M.; DANTAS, M. O estrangeiro e o novo grupo. **RAE**, vol. 51, n. 6, p. 601-608, 2011.
- GEIGER, D. Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. **Management Learning**, vol. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.
- GELFAND, M.; AYCAN, Z.; EREZ, M.; LEUNG, K. Cross-cultural industrial organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. **Journal of Applied Psychology**, vol. 102, n. 3, p. 514-529, 2017.
- GHERARDI, S. **Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.
- GIORGI, S.; LOCKWOOD, C.; GLYNN, M. The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. **The Academy of Management Annals**, vol. 9, n. 1, p. 1-54, 2015.
- HOFSTEDTE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- HOLT, S.; BJORKLUND, R.; GREEN, V. Leadership and Culture: Examining the Relationship between Cultural Background and Leadership Perceptions. **The Journal of Global Business Issues**, vol. 3, n. 2, p. 149-164, 2009.
- HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.
- HOUSE, R.; JAVIDAN, M.; HANGES, P.; DORFMAN, P. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. **Journal of World Business**, vol. 37, n. 1, p. 3-10, 2002.
- HUI, A.; SCHATZKI, T.; SHOVE, E. **The Nexus of Practices: Connections, constellations, practitioners**. London: Routledge, 2017.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: An activity-based approach**. London: Sage, 2005.
- JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; LUQUE, M.; HOUSE, R. In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. **Academy of Management Perspectives**, vol. 20, n. 1, p. 67-90, 2006.
- KLEIN, K.; KNIGHT, A.; ZIEGERT, J.; LIM, B.; SALTZ, J. When team members' values differ: The moderating role of team leadership. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, vol. 114, n. 1, p. 25-36, 2011.
- KNORR CETINA, K. Objectual practice. In: SCHATZKI, T.; KNORR CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. **The Practice Turn in Contemporary Theory**. New York: Routledge, 2001.

- LEONG, L.; FISCHER, R. Is Transformational Leadership Universal? A Meta-Analytical Investigation of Multifactor Leadership Questionnaire Means Across Cultures. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, vol. 18, n. 2, p. 164-174, 2011.
- LISAK, A.; EREZ, M. Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. **Journal of World Business**, vol. 50, n. 1, p. 3-14, 2015.
- LOPEZ, A. Navigating cultural borders in diverse contexts: building capacity through culturally responsive leadership and critical praxis. **Multicultural Education Review**, vol. 7, n. 3, p. 171-184, 2015.
- LIU, L.; CHUA, C.; STAHL, G. Quality of communication experience: definition, measurement, and implications for intercultural negotiations. **Journal of Applied Psychology**, vol. 95, n. 3, p. 469-487, 2010.
- MANNING, T. Leadership Across Cultures: Attachment Style Influences. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, vol. 9, n. 3, p. 20-30, 2003.
- MASOOD, S.; DANI, S.; BURNS, N.; BACKHOUSE, C. Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, vol. 220, n. 6, p. 941-949, 2006.
- MOTTA, F.; VASCONCELOS, I.; WOOD JR., T. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JR., T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MUNLEY, A. Culture Differences in Leadership. **The IUP Journal of Soft Skills**, vol. 5, n. 1, p. 16-30, 2011.
- NICOLINI, D. **Practice Theory, Work, and Organization: An introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003.
- OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 11, n. 4, p. 766-788, 2000.
- PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. **Research in Organizational Behavior**, vol. 3, p. 1-52, 1981.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, vol. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- SAHLINS, M. **Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- SARROS, J.; COOPER, B.; SANTORA, J. Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, vol. 15, n. 2, p. 145-158, 2008.
- SCHATZKI, T. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T.; KNORR CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. **The Practice Turn in Contemporary Theory**. New York: Routledge, 2001.
- SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- SCHWARTZ, S. Cultural value differences: Some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, vol. 48, p. 23-47, 1999.
- SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Harper and Row, 1957.
- SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 18, n. 3, p. 257-273, 1982.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: A administração do sentido. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

SMITH, P.; PETERSON, M. **Leadership, organizations and culture**. London: Sage, 1989.

SMITH, P.; PETERSON, M.; SCHWARTZ, S. Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, vol. 33, n. 2, p. 188-208, 2002.

STAHL, G.; MAZNEVSKI, M.; VOIGT, A.; JONSEN, K. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural groups. **Journal of International Business Studies**, vol. 41, p. 690-709, 2010.

STEPHEN, D. Taking the “cross” out of cross-cultural transfer of management practice. **RAE**, vol. 41, n. 4, p. 26-31, 2001.

SWIDLER, A. What anchors cultural practices. In: SCHATZKI, T.; KNORR CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. **The Practice Turn in Contemporary Theory**. New York: Routledge, 2001.

TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. **Organizational Science**, vol. 2, n. 2, p. 149-169, 1991.

TROMPENAARS, A. **Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business**. London: Economist Books, 1993.

TSUI, A.; ZHANG, Z.; WANG, H.; XIN, K.; WU, J. Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. **The Leadership Quarterly**, vol. 17, n. 2, p. 113-137, 2006.

VARNEY, J. Leadership as meaning-making. **Human Resource Management International Digest**, vol. 17, n. 5, p. 3-5, 2009.

WHITTINGTON, R. Learning more from failure: Practice and process. **Organization Studies**, vol. 27, n. 12, p. 1903-1906, 2006.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, vol. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.