

## O Líder como Facilitador: Aprendendo com a Metáfora do Jardineiro

**Autoria:** Eduardo Davel, Fábila Virgínia Marques Calasans, Maria Suzana Moura

### Resumo

Como forma de avançar nos estudos da liderança que se orientam por processos, práticas e relações contextualizadas, o recurso das metáforas se torna relevante. Diferentes metáforas podem revelar diferentes e inusitados aspectos da liderança (Alvesson e Spicer, 2011). Muitas pesquisas estudaram a liderança pela metáfora de santo, de colega, de comandante, de ciborg, de jardineiro (Alvesson e Spicer, 2011), de artista, de padre (Hatch, Kostera e Kozminski, 2006), dentre outras. Nesta pesquisa, vamos nos deter na metáfora do jardineiro pois ela é rica em ensinamentos sobre a condição humana (Harrison, 2008; Cooper, 2006). Somente a pesquisa de Huzzard e Spoelstra (2011) examina a metáfora do jardineiro e propõe que o líder torne-se facilitador do crescimento de seus liderados. Neste contexto, a jardinagem como metáfora ilumina a compreensão da liderança por meio de quatro práticas: a prática de preparar-se, de preparar, de fertilizar e de podar (ou direcionar). Partindo desta pesquisa, realizou-se um estudo empírico junto a cinco jardineiros e a uma líder de uma organização do setor alimentício. Os discursos oriundos das entrevistas e observações sistemáticas (realizadas nestes dois campos: jardinagem e liderança organizacional) foram rigorosamente transcritos, codificados, analisados e interpretados. O estudo permitiu ilustrar e aprofundar empiricamente as quatro práticas propostas por Huzzard e Spoelstra (2011), pois cada prática foi descrita com detalhes e variados exemplos, tanto no campo da jardinagem quanto da liderança organizacional. Isso possibilitou, em cada prática, explorar com mais acuidade aspectos não previstos pela teoria inicial. Além disso, a presente pesquisa empírica permitiu criar e fundamentar três novas práticas do jardineiro como líder. São elas as práticas de semear, manusear e colher. Os resultados da pesquisa contribuem, desta forma, para enriquecer o conhecimento sobre o conceito de liderança com base na metáfora do jardineiro. Permite também aprofundar a idéia de liderança como processo que busca facilitar o desenvolvimento do coletivo de trabalho. Quando o foco é facilitar o desenvolvimento dos liderados, as práticas oriundas da jardinagem são de grande valia, como este artigo demonstra. Com efeito, durante a pesquisa foi possível comparar momentos de contemplação e de ação – onde o jardineiro observa e reconhece o terreno e as sementes que irá semear, assim como faz o líder, quando observa o campo onde irá atuar, diagnostica a problemática a ser resolvida e planeja as intervenções a serem feitas. Em outros momentos, a ação se faz necessária – ao arar o terreno e/ou semear. Tanto o líder quanto o jardineiro precisam fazer a manutenção, o cultivo das idéias e das sementes, utilizando-se bem da administração do tempo, em função dos ciclos da própria natureza. Entre o líder e o jardineiro existe a rica possibilidade de mediação metafórica, devido às semelhanças e diferenças existentes entre estas práticas sociais. Na parte de discussão, reflete-se sobre as repercussões desta metáfora e de suas respectivas práticas para a pesquisa sobre liderança.

## Introdução

O objetivo desta pesquisa é contribuir para aprimorar o conhecimento sobre a liderança no campo da Administração. Mais precisamente, busca-se investigar a liderança pelo intermédio da metáfora (como proposto recentemente por Alvesson e Spicer, 2011), focalizando nossa atenção para a metáfora específica do jardineiro. O enfoque nesta metáfora nos permite estabelecer um diálogo com o estudo feito por Huzzard e Spoelstra (2011), confirmando certos aspectos, ilustrando empiricamente outros e expandindo conceitualmente as categorias propostas por estes autores. Ao explorar de forma inusitada a metáfora enquanto possibilidade de construção do conhecimento, as práticas da jardinagem e da liderança foram comparadas criando um campo de aprendizado para o líder como facilitador do desenvolvimento.

Para perseguir este objetivo, a presente pesquisa se vale de um campo empírico de caráter bipartite. De um lado, entrevistou-se jardineiros experientes sobre suas práticas. De outro lado, documentou-se e analisou-se as práticas de liderança dentro de uma organização voltada para o setor alimentício. A experiência desses jardineiros permitiu sistematizar a análise sobre práticas correspondentes de liderança na referida organização. Ou seja, com base em uma auto-etnografia da líder que atuou nesta organização foi possível sistematizar e aferir as nuances de como a metáfora do jardineiro se aplica no dia-a-dia do líder organizacional. Desta forma, uma abordagem experimental foi construída para este trabalho ao relacionar o conteúdo da pesquisa teórica, com o das entrevistas dos jardineiros e com o da experiência de liderança.

Este artigo está estruturado da seguinte forma, além desta introdução. Em um primeiro momento, apresentamos como a liderança tem sido estudada por meio das metáforas, enfocando um estudo específico sobre a metáfora da jardinagem. Em seguida, propomos um estudo que contrasta a experiência de cinco jardineiros com a experiência de uma líder-gestora. As sete práticas sistematizadas em um campo (o da jardinagem) é descrito no campo organizacional. Finalmente, na próxima parte, discutimos os resultados da pesquisa e propomos orientações para pesquisas futuras.

## Liderança por Meio de Metáforas

A liderança é um campo vasto e variado de pesquisa. Tradicionalmente, os líderes são concebidos pelo seu papel em reforçar princípios organizacionais, em motivar os funcionários e em comunicar metas futuras e visões partilhadas. Muito se pesquisa sobre os traços, as habilidades e ações dos líderes, desconsiderando o contexto cultural no qual a liderança acontece. Por isso, Crevani, Lindgren e Packendorff (2010) propõem reposicionar o foco do estudo da liderança na prática e interações cotidianas.

Dentro da perspectiva que estuda a liderança pela seu aspectos relacional, pode-se mencionar que o líder é visto como aquele que administra o sentido (Smircich e Morgan, 1982) ou estabelecem um certa “ilusão de controle” por meio de um desempenho simbólico (Czarniawska-Joerges e Wolff, 1991; Pfeffer, 1981). Trata-se de uma atividade permeada por processos de identificação (Davel e Machado, 2001) que revelam a importância relacional e processual da liderança (Hosking, 1988).

Como forma de avançar nos estudos da liderança que se orientam pelas processos, práticas e relações contextualizadas, o recurso das metáforas se torna relevante. Diferentes metáforas podem revelar diferentes e inusitados aspectos da liderança (Alvesson e Spicer, 2011). Muitas pesquisas estudaram a liderança pela metáfora de santo, de colega, de comandante, de ciborg,

de jardineiro (Alvesson e Spicer, 2011), de artista, de padre (Hatch, Kostera e Kozminski, 2006), dentre outras. Nesta pesquisa, vamos nos deter na metáfora do jardineiro pois ela é rica em ensinamentos sobre a condição humana (Harrison, 2008; Cooper, 2006).

### *A Metáfora da Jardinagem*

Huzzard e Spoelstra (2011) são únicos em analisar o jardineiro como metáfora para a liderança em um contexto de crescimento organizacional. Para os autores, a metáfora do jardineiro aparece quando notam que muitos dos líderes com quem conversavam falavam sobre crescimento e de corte ou poda. Observam ainda que grande parte do entusiasmo pela abordagem do crescimento decorre da tradição norte-americana da auto-ajuda. Além disso, a popularidade do uso do crescimento como metáfora é justificada pela imprecisão de seu significado e pela multiplicidade de seus usos. Crescer, na linguagem gerencial, refere-se a ter sucesso profissional, mas também a atingir o seu potencial e ter realização pessoal.

Na pesquisa de Huzzard e Spoelstra (2011), o líder é alguém que tem um bom conhecimento de si e facilita o crescimento de outros. Assim, a liderança refere-se ao crescimento de dentro para fora, o que significa dizer que o líder só pode permitir o crescimento de outros e da organização através do crescimento de si mesmo em primeiro lugar.

Os autores identificam alguns tipos de líderes-jardineiros que criam um solo fértil e águam o solo para que cada um se desenvolva. Este tipo de líder se vê como alguém que apenas limpa o caminho para liberar o crescimento natural da planta. Ele não motiva, mas cria um ambiente propício para o crescimento: a combinação certa de condições que estimulam o crescimento natural da planta. Outro tipo é o que utiliza-se da auto-liderança para ser alguém que conduz sua vida interior considerando-se base para a vida de outros e acreditando que a força do exemplo motiva outros. Outros tipos de líderes-jardineiros referem-se ao líder conduzido pela fé e pela espiritualidade e o líder que cria as condições para o desenvolvimento do grupo.

A jardinagem bonsai é uma forma de jardinagem em que as plantas crescem anormalmente de acordo com as idéias e a estética do jardineiro. Assim, neste caso encontra-se uma intervenção mais direta na vida dos trabalhadores, onde o líder como um jardineiro faz um desenho estético mais radical de forma que os trabalhadores cresçam de uma forma mais dirigida. Segundo Huzzard e Spoelstra (2011), pode-se, portanto, permitir o crescimento através da remoção de barreiras (capina) ou permitir o crescimento a partir da melhoria direta (jardim bonsai). Mas em todos os tipos, existem sempre limites que facilitam ou dificultam o crescimento, a exemplo da liderança autoritária. Um dos diretores entrevistados por Huzzard e Spoelstra (2011) foi chamado de covarde por um de seus subordinados, por não conseguir tomar decisões e sustentá-las.

No artigo, os autores dão exemplos de como os entrevistados permitiram o crescimento em um contexto organizacional ou outro: favorecendo movimentos pró-saúde e assim reduzindo o número de faltas no trabalho; estimulando a iniciativa de seus subordinados ou tendo que dispensar os profissionais que não estavam contribuindo para o ambiente de trabalho, desta forma efetuando a poda. Desta forma, os autores afirmam que a prática do líder jardineiro a favor do crescimento raramente pode ser separada da capina, da poda, da nutrição, do tutoramento e do corte – práticas que permitem o líder escolher uma ou outra forma de crescimento na medida da sua necessidade. Dito de outro modo, a direção na qual os funcionários se desenvolvem estará circunscrita pelas possibilidades favorecidas pelo líder, de forma que o crescimento seja compatível com o apoio da gestão e/ou com os objetivos organizacionais. Desta forma, o líder como jardineiro na concepção de Huzzard e Spoelstra (2011) sugere formas de moldar ativamente os seus empregados à imagem da organização mais do que deixar as pessoas crescerem de acordo com seu potencial próprio.

Quatro tipos distintos de práticas de jardinagem e do jardineiro como metáforas de segunda ordem foram utilizadas pelos autores: o paisagista, o podador, a cultura-rotador e a colhedora. Estes são considerados como posturas de liderança que irão variar de acordo com o contexto como potenciais resultados da luta cotidiana do trabalho gerencial e da necessidade de manter um relacionamento produtivo e significativo com os subordinados e iguais.

No intuito de contribuir para ampliar a pesquisa de Huzzard e Spoelstra (2011), propomos uma pesquisa de campo junto a jardineiros e uma líder organizacional. O enfoque será nas práticas vivenciadas em cada campo de atuação.

## **Relacionando Experiências de Jardineiros com a de um Líder Organizacional**

### *Metodologia de Pesquisa*

A metáfora foi a perspectiva metodológica que sustentou esta investigação constituindo-se, junto com a teoria sobre liderança, no alicerce teórico deste trabalho. O uso da metáfora permite um novo olhar sobre o fenômeno da liderança, já que uma de suas características principais consiste em provocar a geração de insights para sobre o fenômeno estudado e com ele interagir de novas maneiras (Vergara, 2010). Metáforas são modos de conceber, de pensar e de aprender algo, tendo impacto sobre a ação (Hatch e Yanow, 2008). Como estratégia metodológica, as metáforas foram utilizadas em variadas pesquisas: a improvisação no Jazz para redescrever a estrutura organizacional (Hatch, 1999), a pintura para repensar a metodologia de pesquisa (Hatch e Yanow, 2008), orixás para repensar o comportamento organizacional (Vergara e Irigaray, 2000), o teatro para repensar o espaço organizacional (Vergara, Carvalho e Gomes, 2004).

Para explorar a metáfora da jardinagem, entrevistamos cinco jardineiros profissionais (J1, J2, J3, J4 e J5). As entrevistas foram sistematicamente gravadas, transcritas e analisadas. Procedeu-se também na sistematização da experiência de liderança de uma das autoras desta pesquisa, por meio do procedimento auto-etnográfico (Alvesson, 2003; Boyle e Parry, 2007), por permitir mais acesso à prática, à intimidade do fenômeno e a suas sutilezas relacionais. A autoetnografia tem o potencial de fornecer informações com alto grau de reflexividade, significação e sutileza, na medida em que se enraíza profundamente em um contexto vivido de trabalho (Alvesson, 2003; Boyle e Parry, 2007; Anderson, 2006). A participante-observadora, líder em uma organização do setor alimentício, selecionou e descreveu detalhadamente as experiências de liderança que corresponderam as práticas descritas pelos jardineiros entrevistados.

A análise de discurso contrastou o discurso dos dois universos: o da jardinagem (entrevistas dos jardineiros) e o da organização (relatos detalhados de práticas de liderança). Isso permitiu confirmar e ilustrar quatro práticas propostas por Huzzard e Spoelstra (2011): preparação das condições favoráveis para o crescimento, fertilização, auto-preparação e poda. Duas dessas práticas, preparação das condições favoráveis para o crescimento e fertilização, foram fundidas em preparação do terreno, como a Figura 1 indica. Essa figura também indica que encontramos três novas práticas (semear, manusear e colheita) para enriquecer o uso da metáfora do jardineiro no âmbito organizacional. Cada uma dessas práticas é descrita e explicada nesta seção.

A fusão de ‘preparação das condições do ambiente e fertilização’ aconteceu pela capacidade agregadora da prática de ‘preparar o terreno’, que naturalmente tratava dos dois aspectos da jardinagem anteriormente dissociados por Huzzard e Spoelstra (2011). Como resultados, esta

pesquisa permitiu confirmar e aprofundar na jardinagem duas práticas existentes (preparar o terreno e podar/direcionar) e desenvolver três novas práticas (semear, manuseio e colheita) que informam e contribuem no aprofundamento teórico e prático sobre o líder como facilitador do desenvolvimento, relacionado ao campo das metáforas, pela potencialidade inerente à metáfora de possibilitar enxergar aspectos que não estão explícitos, o que acontece por espelhamento em uma outra prática, possibilitando uma visão/leitura mais organizada e inusitada da prática estudada.

Figura 1: As Práticas de Jardinagem e Liderança

<b>Práticas em Huzzard e Spoelstra (2011)</b>	<b>Práticas no presente estudo</b>
Preparar-se	Preparar-se
Podar ou direcionar	Podar ou direcionar
Preparar	Preparar
Fertilizar	
	Semear
	Manusear
	Colher

A análise do discurso dos jardineiros (no qual relatam suas experiências de jardinagem) e a da pesquisadora (na qual relata sua experiência de liderança) permitiu elencar um conjunto de práticas que encontram respaldo e inspiração de um campo do conhecimento (jardinagem) para o outro (liderança organizacional). Essas práticas são apresentadas de forma resumida na Figura 2. Em seguida, explica-se com maior detalhe cada prática.

Figura 2: As Práticas de Jardinagem e Liderança na Experiência de Jardineiros e de uma Gestora-líder

A prática	Na jardinagem	Na liderança organizacional
Preparar-se	O jardineiro se prepara para começar o plantio, entrando em contato prévio com a terra (pela meditação, J1) e desenvolvendo disposições de carinho (J5), alegria, boa vontade (J4) e respeito pela natureza (J2).	O líder se prepara para organizar e facilitar o desenvolvimento de projetos ao meditar (buscando o auto-conhecimento por meio de uma harmonização interna), ao refletir sobre suas experiências (passadas e futuras) e suas percepções (dos liderados e do contexto).
Preparar	O jardineiro prepara o solo (J4) com adubo, que deve ser colocado na medida certa para não causar o efeito inverso e matar as plantas (J5).	O líder prepara o terreno para que projetos e pessoas se desenvolvam, ao conhecer melhor os impactos do projeto (por exemplo, por meio de estudos de viabilidade, de custos, etc.), ao partilhar estas informações com o coletivo, ao fomentar o trabalho coletivo e a responsabilização (o grupo analisar e construir respostas aos seus problemas) nos projetos e ao facilitar o entendimento do sentido e da viabilidade do projeto.
Podar ou direcionar	O jardineiro poda para auxiliar no desenvolvimento, aumentando a vida da planta, fortalecendo-a (J1). A poda deve ser feita no tempo certo, na medida certa, no lugar certo, para evitar o maltrate da planta (J4). A poda também exige um certo desprendimento do jardineiro (J3).	O líder busca evitar a poda malfeita (em tempo, medida e lugar inadequados) e busca direcionar o grupo para alcançar a meta estabelecida. Uma reação negativa em relação a uma poda do líder não significa necessariamente que a poda foi malfeita.
Semear	O jardineiro semeia cultivando a esperança de ver algo nascer (J5), selecionando bem as boas sementes (J4, J1, J2).	O líder semeia ao proporcionar treinamento para as pessoas, ao criar formas de interação e de intercâmbio de conhecimentos entre as pessoas, ao criar novas formas de comercialização. Semear significa também fomentar a responsabilização e despertar o engajamento empreendedor de cada pessoa.
Manusear	O jardineiro manuseia a planta com atenção, cuidado e delicadeza (J1, J4), protegendo-a de perigos ou situações nocivas ao seu crescimento (J5)	O líder manuseia o coletivo ao suscitar situações na quais as pessoas são convidadas a exercer atividades de coordenação, de organização, planejamento e avaliação de atividades. Neste processo, o líder deve respeitar o tempo específico do coletivo de trabalho para que a tomada de decisão seja feita de forma madura e construtiva.
Colher	O jardineiro colhe o que plantou e celebra o resultado da colheita (J3, J1). Se não colhe, analisa retrospectivamente a causa do problema para com ele aprender (J4).	O líder colhe resultados do trabalho desenvolvido, da trajetória percorrida coletivamente quando outros atores, liderados ou não, se sentem aptos a coordenar as ações.

### *A Prática de Preparar-se*

Tanto na prática do jardineiro quanto do líder uma preparação é necessária. Prepara-se a terra para receber as sementes, assim como prepara-se o campo de intervenção social. Há momentos de contemplação e de reconhecimento da realidade exterior que se constituem em diagnósticos necessários para a intervenção mais acertada. Antes o olho treinado para efetuar o diagnóstico é preparado para ler a realidade em um movimento de auto-preparação. Vergara (2007) e Huzzard e Spoelstra (2011) apresentam-na como uma estratégia da auto-liderança. A preparação de si e do terreno são aspectos naturalmente interdependentes – na medida em que a auto-preparação (do jardineiro e do líder) antecede e permite o diagnóstico (do terreno e do campo de intervenção) para que a preparação aconteça com mais precisão e qualidade.

Diferentes práticas compõem a auto-preparação dos entrevistados: alguns têm o hábito da oração e da meditação, outros encaminham a Deus um pensamento positivo desejando a si mesmo um bom dia de trabalho. Os jardineiros entrevistados desenvolvem práticas de auto-preparação individuais e coletivas, ao acordar cedo para meditar ou ao invocar o poder dos quatro elementos no início das atividades em grupo. Cada um deles falou sobre momentos ritualísticos diários que se constituem em práticas de conexão consigo e com a natureza.

A arte de preparar o terreno de forma sutil, inusitada e espiritual é uma possibilidade trazida pela meditação, uma prática da agricultura intuitiva que Marsha Hanzi, fundadora do Instituto de Permacultura da Bahia desenvolve e que a Jardineira 1 explica: “Nesta prática você chega no lugar e medita, tentando estabelecer uma conexão profunda e espiritual com o lugar onde você pretende cultivar para que ele indique o que é melhor plantar, como é que o sistema vai se fortalecer mais, que plantas companheiras vão gostar de estar juntas naquele lugar, e isto é uma coisa verdadeira no campo sutil. Este é um campo que se pode explorar para encontrar no lugar uma orientação espiritual mais afinada do que se deve plantar.” (J1)

O Jardineiro 5 trabalha no Jardim Botânico e tem certeza de que as plantas devolvem todo o carinho que ele dá a elas: “E você acha que não? E o ar purificado que a gente recebe delas? Isto já é tudo. Aqui é um lugar privilegiado por que é dentro da mata e as árvores evitam muita coisa ruim que vem do ar. São elas que recebem e nos livram das coisas ruins, de uma poluição ou de uma outra coisa qualquer. (J5)”

O Jardineiro 4 se prepara para o dia exercitando de forma simples o poder da palavra. Ele explica que ao fazer as coisas de má vontade os resultados não são bons.

“Eu venho como venho todo dia. Mas procuro vim de bom gosto, alegre. Por que às vezes, quando a gente vai fazer uma coisa de má vontade, coloca a medida errada e estraga o trabalho. Por que tudo o que é feito com amor e com carinho prospera, não é? Venho, preparo o adubo e digo: vou fazer este adubo para esta planta ficar bonita, e ela fica. Prá tudo tem que ter jeito e prá tudo tem que ter alegria. Se fizer contrariado, não dá certo.”

Gestora de uma organização há 20 anos, a jardineira 3 revela a sua intimidade com a natureza.

“A natureza é minha Mestra, ela sempre foi minha Mestra. Então, qualquer atitude que eu tome, ela sempre está me ajudando por que eu observo a natureza e aprendo com ela. No meu cotidiano eu medito muito. Pessoalmente tenho muito cuidado comigo e com o outro. Tenho consciência do que eu falo, esta palavra que eu falo que é uma semente que pode dar uma fruta amarga. Então, eu acordo muito cedo quando os passarinhos me acordam, com os primeiros raios de sol eu já começo o meu processo com a natureza.”

A auto-preparação do líder é condição fundamental para a intervenção no campo de atuação social. Cada experiência profissional complementa a anterior, criando um arcabouço de possibilidades, de estratégias, de metodologias que vão servir para assessorar e promover a intervenção mais eficaz. A meditação foi utilizada pelo líder que trabalha no setor alimentício

como uma estratégia de interiorização e de preparação do terreno dentro de si, recorrendo a experiências vividas para construir referências que ajudassem a formatar uma nova realidade. Desta forma, o líder plasmou uma nova realidade, articulando experiências passadas e possibilidades futuras.

Três aspectos do tempo estavam constantemente em cena: o passado através do conhecimento prévio acumulado com a participação em outros projetos; o presente que trazia a manifestação do grupo em cada momento através dos desejos e intenções manifestos e o futuro através da visão, idealização de um modelo que se pretendia atingir coletivamente. A preparação do campo consistiu na articulação dialogada desses três tempos internalizados pelo líder, pela equipe e pelos liderados. A estratégia encontrada foi a utilização de uma percepção que “pinça” dentre as muitas informações disponíveis, os aspectos que qualificam a atuação, potencializando-os. Neste contexto, a escuta ativa foi uma das metodologias mais empregadas para identificar e reforçar, ou desconstruir quando necessário, conceitos e práticas.

#### *A Prática de Preparar o Terreno*

Todos os jardineiros descreveram a prática de preparar o terreno como uma das mais importantes para a jardinagem. Dela depende o crescimento saudável das plantas que se nutrem do substrato existente no solo. Durante as entrevistas, os jardineiros descreveram várias formas de preparar o solo, qualificando-o através da observação diagnóstica do terreno e da ação de revolver e adubar a terra. Os aprendizados compartilhados pelos jardineiros sobre a arte de preparar o terreno na jardinagem estão sintetizados nas seguintes declarações.

O jardineiro 2 explica a importância da preparação da terra com materiais orgânicos.

“É importante preparar a terra por que cada planta precisa de um tipo. Nem toda planta dá em toda terra. O coqueiro gosta muito de areia. Você não vê um pé de mangaba em um barro vermelho. O cajueiro que é nascido no barro cresce rasteiro e não dá muitos frutos, ele é de areia. Tem adubo que se você bota, ele viça muito e não dá o fruto. Aí tem que vim com outro preparo, com folhas, com restos de outras plantas aí a planta dá. O adubo químico ele dá resultados, mas ele acaba com a raiz da planta. Com o tempo quando acaba o adubo químico a planta minguia, enquanto com o adubo orgânico ela já sai da terra procurando os caminhos para viver. Cada terra é apropriada para um tipo de planta. Nós e as plantas somos iguais. Se a planta está fraca a gente bota um adubo nela e ela ressaí. A gente vai no médico e ele manda tomar antibiótico, mas às vezes o problema é fraqueza e desgaste e uma vitamina ajuda. Assim é com a terra também, por isto a gente bota adubo de ovelha, de gado e de mamona que são muito bons.” (J2)

“Com a terra adubada você pode ver nascer e crescer. Para quatro latas de terra você pode colocar uma de adubo para você semear qualquer tipo de planta de jardim ou de horta. Mas se você for adubar uma árvore pode deixar o adubo mais forte. Na árvore você tem que remover um pouco a terra no pé, fofar dos lados, colocar o substrato e molhar bastante. A remoção da terra tem que ser feita com cuidado e em volta da árvore para não cortar as raízes. Fofar a terra é importante para desempedrar, depois molhar e adubar... tem que fazer isto para o solo respirar.” (J5)

Acostumado com o manejo da mata, o Jardineiro 5 afirma que a preparação da terra é o principal para a semente, para a planta, para a árvore. A prática de preparar o terreno do Jardim Botânico de Salvador é uma das mais importantes para garantir a preservação da Mata dos Oitis, uma grande extensão de vegetação nativa.



E quando alguma coisa dá errada na preparação do solo? O que é possível fazer? É o Jardineiro 5 quem conta:

“Uma vez trabalhando com outras pessoas colocaram adubo demais e não deu certo e tivemos que remover o adubo por que ele ia prejudicar a planta. Então tivemos que colocar mais terra comum para enfraquecer aquele adubo. O adubo mais do que a terra prejudica qualquer tipo de planta, de horta. O adubo tem que ser sempre menos do que a terra. Se não for na medida, mata a planta por que esquenta muito. E se usar o adubo químico pior ainda, tem que ser bem menos. Não é de qualquer jeito que se faz não, para tudo tem uma medida. Lá embaixo a gente tem uma compostagem, terra que a gente prepara só com folhas e troncos. É uma terra muito boa, muito forte. (J5)

Na liderança, conceitos e práticas podem ser adubos. Na ação do líder do setor alimentício, objeto da pesquisa, estas práticas dinamizaram a preparação do campo de intervenção do possibilitando uma alteração significativa na constituição do “solo”, tornando-o acessível e permeável às atividades que foram posteriormente implementadas como sementes do processo. Em sua prática de liderança, prepara o terreno para que projetos e pessoas se desenvolvam, ao conhecer melhor os impactos do projeto (por exemplo, por meio de estudos de viabilidade, de custos, etc.), ao partilhar estas informações com o coletivo, ao fomentar o trabalho coletivo e a responsabilização do grupo na análise e na construção de respostas aos seus problemas e ao facilitar o entendimento do sentido e da viabilidade do projeto. Um estudo de viabilidade econômica foi apresentado como uma metodologia de qualificação do campo de atuação, um adubo na medida em que a necessidade de autonomia, identificada no tópico de auto-preparação, foi por esta metodologia potencializada. Aprendemos sobre: 1. a importância de desmistificar os números no processo produtivo, tornando acessíveis cálculos simples referentes ao custo dos materiais da infra-estrutura do cultivo; da matéria-prima e dos insumos que envolvem todo o ciclo que vai da produção a comercialização; 2. a importância da articulação afinada entre o processo de produção e gestão social para viabilizar a realização das tarefas produtivas; 3. a importância de favorecer a autonomia dos produtores ao possibilitar que eles compreendam e controlem o processo produtivo.

#### *A Prática de Podar ou de Direcionar*

A poda é uma etapa que na jardinagem promove o fortalecimento da planta, o crescimento. Todos os jardineiros valorizaram a poda como um valioso recurso da jardinagem, ainda que nem todos os entrevistados se sentissem aptos a realizá-la. A poda mal-feita pode matar a planta, advertiu um dos jardineiros. E são estas as lições que a poda na jardinagem comunica à necessária atitude de direcionamento do líder.

O Jardineiro 1 foi cauteloso ao falar da poda por reconhecer a responsabilidade e a importância dessa prática que pode causar a morte da planta. O jardineiro tem que saber o tempo certo e a maneira certa de podar para evitar feridas nas plantas. “Feridas viram campos para os bichos se desenvolverem. É preciso podar certo para cicatrizar rápido e aumentar a vida da planta e não danificar, só fortalecer, só fazer crescer. Eu faço podas pequenas em árvores pequenas.” (J1)

Metaforizando o significado da poda na jardinagem, o jardineiro 3 ensina lições de desapego:

“A poda é o que não lhe serve mais. É aquilo que você tem que abandonar porque vai atrapalhar. Você tem que pensar na árvore e não no galho. Para o bem da árvore, quando o galho está perturbando tem que tirar. Ele já deu o que tinha de dar, deixe ele morrer. A gente tem que aprender a enterrar os mortos, deixar eles cuidarem de outros jardins. A gente tem que

aprender a liberar. Se o amor já foi, se o outro não quer mais, deixe ele ir, deixe ele ir. Se você se prende a ele, impede o novo de chegar.”

Segundo os jardineiros entrevistados, a poda é uma etapa necessária em todo processo de crescimento. Para efeito de utilização desta metáfora no campo da liderança, a poda refere-se à necessidade de direcionamentos, intervenções, correções e alinhamentos para melhor ajustar o indivíduo ou o grupo ao planejamento construído e à meta estabelecida. No exercício de mediação e de construção coletiva com pessoas e com grupos, o líder recebe retornos de como o seu desempenho (sua poda) está afetando os outros. Saber ouvir e acolher estes retornos, buscando transformar-se é uma das habilidades necessárias para adequar a poda, tornando-a uma prática que favorece o crescimento.

Na pesquisa auto-etnográfica, o líder em questão descreve a sua atitude no estabelecimento do plano de metas dos grupos.

“Quando a coordenação do projeto visualizou a necessidade de aumentar a produção, recorremos à meta estabelecida para conseguir uma adesão dos grupos. Até então, havia um tom de aconselhamento e de incentivo. Ao decidirmos sobre a necessidade de aumentar a produção, criamos momentos de avaliação coletiva onde alguns fatores foram apontados como entraves para esta questão, a exemplo da ausência de alguns participantes. Desta forma, foi sugerido que o grupo avaliasse e decidisse se seria necessária a entrada de novos participantes, visto que havia uma demanda que precisava ser cumprida.”

Em sua prática, o sucesso de um projeto de desenvolvimento social é de responsabilidade bilateral da equipe executora e da comunidade beneficiada. Isto deve se constituir em um acordo claramente firmado, de modo a existir uma cooperação de esforços. De outra forma, a poda ou ajuste não teria sido necessário ou pertinente, se a contraparte tivesse efetivamente assumido a sua responsabilidade.

#### *A Prática de Semear*

Depois de preparar a terra, o próximo passo é semear. As sementes plantadas dependerão, para a sua sobrevivência, da preparação feita no solo, das condições do ambiente e da manutenção do cultivo. Toda semente é uma oportunidade. Toda semente precisa morrer, perder o invólucro e se transformar para continuar a jornada com uma outra forma, com um outro corpo, em um outro lugar. Toda semente é uma oportunidade de transformação.

O Jardineiro 5 diz que quem semeia tem a esperança de ver nascer. Os entrevistados compartilharam as suas experiências na arte de semear e em comum trouxeram a necessidade de selecionar a semente e depois seguir selecionando as melhores mudas. O que não serve torna-se compostagem, um tipo de adubo orgânico que é resultado da mistura e da decomposição de folhas, troncos, terra e água.

“Semear é a esperança de ver nascer, quem semeia quer ver o sucesso. Tem que semear no tempo certo para não perder a validade da semente. Tem umas que duram um ano ou mais, outras têm que semear logo que tira do pé como a quaresmeira. Aqui cansou de perder sementes.” (J5)

O jardineiro 4 explica que semear é fazer uma leira com a terra já preparada. Os jardineiros aconselham selecionar a semente para plantar, olhar bem por que “às vezes só de olhar você vê que ela está morta. O gorgulho come o olho da semente que é o local onde ela nasce.” (J4)

Outra forma de perceber o ato de semear é relacioná-lo com a abundância da multiplicação, como faz a jardineira 3, que utiliza um tom poético para retratar o significado deste ato na gestão da Organização. Ao reconhecer que a organização também tem seus ciclos, há o momentos certos para semear projetos e propostas educacionais e ambientais.

“Na Organização cada vez que a gente tem um plano novo a gente discute este plano profundamente para prepará-lo no plano espiritual, no plano mental e no plano emocional, que é uma terra imaterial que vai receber a nossa semente que é o nosso projeto. Se a gente ampliar a nossa consciência vai ver que está tudo interligado. Todo movimento da terra é o nosso movimento, e se eu tiver cuidado com esse grão de areia, eu tenho cuidado com o todo, comigo e com a gestão do movimento. É a mesma coisa! Se eu não conhecer o processo, o ciclo da natureza eu não posso reconhecer que a instituição também tem ciclos.” (J3)

Toda semente é uma oportunidade. Na gestão social utiliza-se muito o termo dis-seminar, disseminação como o ato de difundir, de espalhar a semente. As sementes são veículos, estratégias para a disseminação das intenções construídas coletivamente. Na prática do líder do setor alimentício, as “sementes” que foram lançadas no “solo preparado” foram estratégias que tornaram possível concretizar o processo formativo do grupo produtivo. Neste sentido, o líder como um facilitador do desenvolvimento dos grupos e dos processos precisa utilizar as estratégias e as metodologias mais apropriadas a cada momento. O líder semeia ao proporcionar treinamento para as pessoas, ao criar formas de interação e de intercâmbio de conhecimentos entre as pessoas, ao criar novas formas de comercialização. Semear significa também fomentar a responsabilização e despertar o engajamento empreendedor de cada pessoa.

#### *A Prática de Manusear*

Na jardinagem o manuseio requer um olhar atento e cuidadoso para perceber as necessidades de cada planta e mãos delicadas para facilitar o seu desenvolvimento. No discurso de alguns entrevistados a manutenção está relacionada com uma relação de respeito que se precisa ter com tudo o que é vivo. Cuidar da semente para garantir o broto, as flores e os frutos, requer cuidado e delicadeza, atenção e destreza. Essas lições de manuseio também foram observadas na liderança.

O jardineiro 1 ensina que “na medida em que a planta vai crescendo, você vai observando e aprendendo com a planta. Se você colocou muito adubo, se molhou demais ou de menos, algumas que são do sol e você colocou na sombra. Você vai aprender com os erros e os erros vão te ensinar muito.” (J1)

A proteção da semente, da muda, do broto é uma importante lição do manuseio e a planta precisa ser bem protegida da formiga.

“O que interfere no crescimento da planta é o cuidado. Você tem que molhar, olhar se tem bicho destruindo, se tem formiga de corte para não vim cortar. Se você deixar, ela corta tudo e ela mata a planta. Tem que colocar veneno no buraco da formiga, mas isto contamina a terra, a água e as frutas também.” (J4)

O jardineiro 5 contou que já trabalhou fazendo grandes jardins. Ele disse que ao terminar recebia o dinheiro pelo trabalho e dava as orientações para que a vegetação crescesse, mas isto não acontecia e ele tinha que retornar para refazer o trabalho.

“Eu já fiz muito jardim na cidade e me pagavam bem... e eu dizia: faça assim, assim, assim. Jardim não é assim não, de fazer e deixar lá. Tem que cultivar, tem que cuidar, molhar da forma certa, na hora certa. Já fiz muitos jardins e os donos depois não cultivaram. Se não cuidar é claro que não vai prosperar. Se você plantou você tem que molhar todos os dias. Se não chover tem que molhar, esteja plantada no chão, no saco ou na leira. Tem que molhar, por que o principal é a água. Também é preciso proteger da chuva forte e de três em três meses fazer uma adubação e uma poda certa. E dar amor a ela, a planta se sente bem quando a gente cuida dela. A planta é uma vida e sente.”(J5)

O manuseio na liderança depende de uma boa avaliação do contexto e de uma postura atenta e delicada, mas ao mesmo tempo assertiva. O líder manuseia o coletivo ao suscitar situações nas quais as pessoas são convidadas a exercer atividades de coordenação, de organização, planejamento e avaliação de atividades. Neste processo, o líder é um facilitador e deve respeitar o tempo específico do coletivo de trabalho para que a tomada de decisão seja feita de forma madura e construtiva.

### *A Prática de Colher*

Para os jardineiros, a colheita é a etapa mais esperada deste processo. Em movimento cíclico, a semente retorna a terra para germinar e percorre toda a trajetória até poder, como uma árvore frondosa, gerar novas sementes e reiniciar o ciclo. A colheita é para o jardineiro a concretização das suas esperanças, da sua fé e do trabalho realizado. Todos os jardineiros falaram com grande satisfação da colheita e retrataram-na como um retorno pelo trabalho realizado.

“Para mim a colheita é o retorno, são os resultados, os frutos do trabalho que devem ser celebrados. Toda colheita precisa ser um momento de celebração. Quando a gente agradece a Mãe Terra o que ela pôde nos dar. É também um momento onde nós reconhecemos o investimento que fizemos, o trabalho que realizamos. Reconhecemos isto através do que a vida nos dá de volta. (J3)

Assim como o entrevistado 3, o entrevistado 1 concorda com a necessidade de celebração no momento de colheita. Celebrar as colheitas é uma prática existente em muitas regiões onde a cultura agrícola tem um calendário festivo, a exemplo das Festas Juninas, no nordeste do Brasil.

“Colher é obter resultados. Você cuida, investe e obtém resultados. As colheitas são resultados do seu trabalho e estes resultados precisam de celebração. As plantas passaram por um ciclo e você vivenciou junto com elas, então é o fechamento de um ciclo quando você alcança as metas, agradece e avalia junto com as pessoas que foram protagonistas daquele processo. A celebração e o agradecimento são essenciais.” (J1)

A pergunta, e quando a colheita não vem? continuou a ser feita recebendo as respostas mais variadas: uns disseram que este é o momento de olhar para trás e perceber no caminho o que foi feito de errado para que o resultado não tivesse sido alcançado. Outros não responderam verbalmente, mas manifestaram em silêncio um sentimento de frustração. Unânime foi o desejo: Quem planta quer colher!

“A colheita é muito importante. Se você plantou você vai colher. Você plantou para ganhar então é só esperar. Se você planta e não colhe, fica procurando o porque e vai examinar o que aconteceu. Vai olhar se foi o solo, se foi o lugar... tem lugar que a planta não dá. Eu plantei um pé de tangerina que tem uns dez anos e ele não saiu do lugar... A gente às vezes ofende a planta quando a gente coloca adubo quente na planta, você mata a planta todinha. Se a semente não for boa não tem futuro. Tem que observar, coletar as sementes maduras. Se retirar as sementes verdes, perde. A pressa é inimiga da perfeição. Você não vai fazer hoje uma coisa que você está vendo que não vai dar certo. Tem uma época certa para retirar a semente. Se você fizer as coisas certas, a colheita é certa.” (J4)

Na liderança, colher resultados é motivo de festejos também. Na pesquisa, a líder do setor alimentício descreveu os primeiros resultados do esforço coletivo de construção da co-gestão, manifesto pela assunção pelo coletivo de algumas atividades anteriormente gerenciadas pela equipe executiva do setor. Ainda que a conquista da autonomia seja um resultado esperado, como uma colheita desejada, este é também um momento de cuidado, de atenção e de ponderação.

Na experiência da líder em questão, muitas cooperativas são regularizadas sem que os grupos tivessem maturidade para fazer a gestão do processo, galpões e maquinários são comprados e abandonados por que os grupos nunca aprenderam a gerir o empreendimento. Um dos cuidados que ela ressalta é sobre a necessidade de ponderação sobre o amadurecimento do grupo gestor de forma que não haja uma precipitação na regularização jurídica. Como estratégia de amadurecimento do grupo, foram criadas situações diversas para simular e antecipar eventos previsíveis, que poderão acontecer quando a organização estiver devidamente regularizada, a exemplo da comercialização, que precisa ser iniciada antes da regularização. Essa foi uma das importantes lições aprendidas com o Capina. Os custos desta regularização são altos e se a prática de produção-comercialização e os lucros não justificarem antecipadamente esta configuração jurídica, pode ser que depois de regularizado o grupo não consiga criar as práticas necessárias para garantir a sua sustentabilidade. Esta é uma colheita, um resultado do trabalho desenvolvido, mas que se constitui também em uma semente importante. Como diriam os jardineiros: colher para plantar novas sementes.

## **Discussão e Implicações**

### *A liderança como processo de facilitação do desenvolvimento*

Aprendemos com este estudo que os jardineiros possuem uma percepção aguçada, que observa e intervém de forma delicada mas assertiva. Ele cria as condições mais favoráveis para o desenvolvimento das plantas e do jardim. O jardineiro é um facilitador do crescimento, no sentido de que em condições naturais (nas matas, nas florestas, nos campos), a vegetação segue o seu ciclo não dependendo do homem. Deste modo, os jardineiros interferem no ciclo da natureza facilitando e criando condições para o crescimento das espécies de forma a configurar um arranjo estético. Ele torna-se meio, favorecendo e criando condições.

Tentando aprender com a metáfora do jardineiro percebe-se que os líderes também tentam elaborar um arranjo das condições concretas da realidade – condições econômicas, sociais, ambientais, etc. – para facilitar o desenvolvimento social. O líder como facilitador do desenvolvimento precisa se inspirar no jardineiro e perceber-se como um catalisador, um meio para fazer com que as pessoas trabalhem de forma mais sinérgica. Este líder-gestor precisa intermediar acordos e parcerias inter-organizacionais. Ao compreender melhor o seu papel, o líder pode utilizar os aprendizados das práticas da jardinagem e favorecer o desenvolvimento dos grupos e dos projetos.

A prática da auto-preparação indica a necessidade de aprendizado constante para o desenvolvimento de uma capacidade eminentemente relacional, necessária à prática da liderança, uma atividade que requer uma percepção ampliada de si, do outro e da natureza (o contexto). Outras características como uma sensibilidade despreocupada, cuidadosa e implicada também emergem como estratégias para melhor considerar o contexto e estar atento aos atores próximos, criando novas e importantes possibilidades de aprendizado para si e para os outros. Tudo isto resulta na capacidade de diagnosticar e intervir de maneira acertada considerando as condições do campo de intervenção social.

Na prática de preparar o terreno, o diagnóstico é uma habilidade que indica o desenvolvimento da intuição, muitas vezes desprezado pelo líder. Intervir considerando as condições dadas pelo contexto, inserindo conceitos e estratégias que potencializem aspectos identificados pelo líder remete à adubação ou a fertilização na jardinagem. Da prática do

semear, emergiu uma recomendação sobre a importância de observar a qualidade das sementes – idéias, estratégias, atividades – para garantir que a plantação não atrofie.

Os líderes precisam perceber e considerar as adversidades naturais, a seleção natural que existe também no contexto social. É importante considerar que nem todas as sementes vingarão e que alternativas precisarão ser criadas para a promoção do desenvolvimento. Depois de semear, a prática do manuseio nos dá lições de cuidado e delicadeza no trato com pessoas e grupos. Por exemplo, no caso da incubação de organizações sociais, a prática do transplante oferece lições para a desincubação da rede, orientando para uma cuidadosa e gradativa mudança na gestão do grupo – uma mudança que precisa ser amplamente combinada, em um exercício de co-gestão. Se não for feito de uma forma amplamente combinada incluindo todos os atores participantes do processo, a ação da gestão pode agredir, ferir, maltratar – para utilizar termos da jardinagem referentes à prática da poda. O líder como um facilitador do desenvolvimento deve cooperar para que o grupo em seu próprio movimento se perceba e se corrija. Como facilitador do desenvolvimento, a execução da poda por um agente externo é delicada e perigosa e pode atrofiar o desenvolvimento.

Ressaltamos como resultados da aplicação da metáfora do jardineiro para o campo da gestão as lições de cuidado, desprendimento e implicação aprendidas com os jardineiros que foram entrevistados. Lições de confiança, amor e cuidado estavam expressos em suas práticas e podem ser aproveitadas pelos líderes.

#### *Implicações para Pesquisas Futuras*

A liderança como atividade que facilita o desenvolvimento do coletivo contrasta com a visão tradicional de liderança como forma de controle. Assim, o foco do líder como jardineiro pode reforçar orientações de pesquisa que começam a estudar a liderança como atividade exigindo sabedoria (Kupers e Statler, 2008), humildade (Nielsen et al., 2010), compaixão (Boyatzis, Smith e Blaize, 2006; Raelin, 2003) e integração social (Alvesson, 1992). Pode inclusive ser fecundo para explorar a nova ontologia integrativa (ou colaborativa) para se pesquisar a liderança (Drath et al, 2008).

Outra implicação da metáfora da jardinagem para o campo da liderança refere-se a idéia de dialética, prática ou interação (Raelin, 2003; Crevani, Lindgren e Packendorff, 2010). Pelas suas práticas, o jardineiro estabelece uma relação de interdependência com as leis da natureza, devendo respeitá-las e com elas estabelecer uma relação recorrente. Esta dimensão interativa pode favorecer um melhor entendimento da relação dialética de coprodução contínua entre líderes e liderados (Collinson, 2005). Como essa relação recorrente em alguns momentos pode ser harmônica e em outros contraditória? Pesquisas futuras podem explorar esses movimentos e dinâmicas do processo e prática da liderança.

#### **Conclusões**

A escolha da prática do jardineiro como metáfora para pensar o líder é proveniente da percepção de que há momentos comuns e distintos entre as duas práticas sociais, que guardam em si uma beleza singular. A prática da jardinagem e da liderança tem como pretensão final a transformação de sementes em flores e de idéias em projetos. Durante a pesquisa foi possível comparar momentos de contemplação e de ação – onde o jardineiro observa e reconhece o terreno e as sementes que irá semear; assim como faz o líder, quando ao observar o campo onde irá atuar, diagnostica a problemática a ser resolvida e planeja as intervenções a serem feitas. Em outros momentos, a ação se faz necessária – ao arar o terreno e/ou semear. Tanto o líder quanto o jardineiro precisam fazer a manutenção, o cultivo das idéias e das sementes,

utilizando-se bem da administração do tempo, em função dos ciclos da própria natureza. Entre o líder e o jardineiro existe a rica possibilidade de mediação metafórica, devido às semelhanças e diferenças existentes entre estas práticas sociais. Revelar estas possibilidades construindo novos sentidos e perspectivas de aprendizagem foi, portanto, intenção deste trabalho.

Em contexto organizacional, líderes estão submetidos a dimensões de tempo e espaço, estando quase sempre pressionados pela necessidade de resultados rápidos. Diferente dos líderes, ao criar as condições para o desenvolvimento do jardim, os jardineiros respeitam o amadurecimento das sementes e o tempo de desenvolvimento de cada espécie. Mesmo com o uso de fertilizantes químicos (que estimulam e apressam os resultados) há um tempo de espera que não depende da ação do jardineiro. Com esta lição, aprendemos com o jardineiro que na liderança também há momentos para semear e momentos para aguardar os resultados. Alguns resultados virão com o tempo, outros nunca chegarão devido ao conjunto de condições a que uma ação de desenvolvimento está submetida.

Assim como as dimensões de tempo-espaço, esta pesquisa guarda em si outras possibilidades de aprendizado com a metáfora do jardineiro. Seguramente nem todas foram exploradas. Mas espera-se que as experiências aqui relatadas contribuam para encorajar outros pesquisadores a explorar caminhos diferenciados de construção do conhecimento no campo da liderança.

## Referências

- AKIN, G. ; PALMER, I. Putting Metaphors to Work for Change in Organizations. *Organizational Dynamics*, vol. 28, p.67-78, 1999.
- ALVESSON, M. Methodology for Close up Studies: Struggling with Closeness and Closure. *Higher Education*, vol.46, n.2, p.167-193, 2003.
- ALVESSON, M. Leadership as social integrative action: a study of a computer consultancy company. *Organization Studies*, vol.13, n.2, p.185-209, 1992.
- ANDERSON, A. R. Enacted Metaphor: The Theatricality of the Entrepreneurial Process. *International Small Business Journal*, vol.23, n.6, 587, 2005.
- ANDERSON, L. Analytic Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, v.35, n. 4, p. 373-395, aug. 2006.
- BOYATZIS, R. E. ; SMITH, M. L. ; BLAISE, N. Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, vol.5, n.1, p.8-24, 2006.
- CREVANI, L. ; LINDGREN, M. ; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, vol.26, p.77-86, 2010.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B.; WOLFF, R. Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. *Organization Studies*, v. 12, n. 4, p. 529-546, 1991.
- DAVEL, E. ; MACHADO, H. V. Dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, vol.5, n.3, p.107-126, 2001.

- DRATH, W. H. et al. Direction, alignment, commitment: toward a more integrative ontology of leadership. *Leadership Quarterly*, vol.19, p.635-653, 2008.
- GHERARDI, S. Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group. *Human Relations*, vol.53, n.8, p.1057-1080, 2000.
- GRANT, D. ; OSWICK, C. *Metaphor and organizations*. London: Sage Publications, 1996.
- HARRISON, R. P. *Gardens: an essay on the human condition*. Chicago: Chicago University Press, 2008.
- HATCH, M. J. ; DVORA, Y. Methodology by metaphor: ways of seeing in painting and research. *Organization Studies*, vol.29, n.1, p.23-44, 2008.
- HATCH, M. J. Explorando os espaços vazios: jazz e estrutura organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, vol.42, n.3, p.19-35, 2002.
- HATCH, M. J. Jazz as a metaphor for organizing in the 21st century. *Organization Science*, vol.9, n.5, p.556-557, 1998.
- HOSKING, D.-M. Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies*, v. 25, n. 2, p. 147-166, 1988.
- INKSON, K. *Understanding careers: the metaphors of working lives*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- KUPERS, W. ; STATLER, M. Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture and Organization*, vol.14, n.4, p.379-400, 2008.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. Sao Paulo: Editora Atlas, 1996.
- NIELSEN, R. ; MARRONE, J. A. ; SLAY, H. S. A new look at humility : exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol.17, n.1, p.33-43, 2010.
- PALUS, C. J. ; HORTH, D. M. Leading creatively: the art of making sense. *Journal of Aesthetic Education*, vol.30, n.4, p.53-68, 1996.
- PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, v. 3, p. 1-52, 1981.
- PONDY, L. R. The role of metaphors and myths in organization and in the facilitation of change. In L. R. PONDY, P. et al. (Eds.), *Organizational symbolism*. Greenwich: Jai Press, 1983.
- RAELIN, J. A. *Creating leaderful organizations: how to bring out leadership in everyone*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, 2003.
- SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 18, n. 3, p. 257-273, 1982.
- STRATI, A. Organization as Hypertext: a metaphor from visual cultures. *Studies in cultures, organizations and societies*, vol.3, p.307-324, 1997.
- TSOUKAS, H. The missing link: a transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, vol.16, n.3, p.566-585, 1991.
- VERGARA, S. C. ; CARVALHO, J. L. F. d. S. ; GOMES, A. P. C. Z. (2004). Controle e coerção: a pedagogia do olhar na espacialidade do teatro e das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, vol.44, n.2, p.10-19, 2004.



VERGARA, S. C.; IRIGARAY, H. A. R. Os orixás da administração. *Revista de Administração Pública*, vol.34, n.2, p.7-24, 2000.

VERGARA, S. C. A liderança aprendida. *GV Executivo*, vol.6, n.1, p.61-65, 2007.

VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

WADDOCK, S. Leadership integrity in a fractured knowledge world. *Academy of Management Learning & Education*, vol.6, n.4, p.543-557, 2007.