

**LIDERANÇA COMO INTEGRAL DE DIFERENÇAS:
UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DE GABRIEL TARDE
PARA OS ESTUDOS BASEADOS NA PRÁTICA DE LIDERANÇA**

**LEADERSHIP AS INTEGRAL OF THE DIFFERENCES:
A THEORETICAL ESSAY ON GABRIEL TARDE'S CONTRIBUTIONS
TO THE PRACTICE-BASED STUDIES ON LEADERSHIP**

**LIDERAZGO COMO INTEGRAL DE LAS DIFERENCIAS:
UN ENSAYO TEÓRICO SOBRE LAS CONTRIBUCIONES DE GABRIEL TARDE
A LOS ESTUDIOS BASADOS EN LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO**

Tarsila Santos Ribeiro, Dra.

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/Brazil
tarsila17@hotmail.com

Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, Dra.

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/Brazil
flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br

RESUMO

Apesar do aumento de estudos sobre as práticas de liderança e das convergências conceituais entre o pensamento sociológico de Gabriel Tarde e a abordagem da Liderança como Prática (LCP), poucos estudos consideram o agenciamento social do fenômeno, o que contribui para o desconhecimento das condições pelas quais a liderança é produzida e mantida no nível grupal de organização das sociedades modernas, influenciando os processos grupais e coletivos de socialização relacionada ao fenômeno nas organizações. Considerando que a falta de clareza nessas elaborações conceituais é problemática, este ensaio teórico busca responder à pergunta: “Quais são as possíveis convergências conceituais entre os estudos de LCP e o pensamento sociológico de Gabriel Tarde, em Monadologia e sociologia?”. O ensaio apresenta três fundamentações filosóficas para as práticas de liderança, três formas de agenciamento do fenômeno e uma síntese teórica que articula e esclarece como o pensamento tardeano pode contribuir para a abordagem da LCP, considerando a liderança como uma integral de diferenças.

Palavras-chave: Liderança como Prática (LCP); Agência social. Gabriel Tarde; Monadologia e sociologia; Ensaio teórico.

ABSTRACT

Despite the increasing studies on leadership practices and the conceptual convergences between Gabriel Tarde's sociological thought and the approach of Leadership as Practice (LCP), few studies consider the social agency of the phenomenon. It contributes to a lack of understanding of the conditions under which leadership is produced and maintained at the group level in modern societies, influencing group and collective processes of socialization related to the phenomenon within organizations. Acknowledging that the lack of clarity in these conceptual frameworks is problematic, this theoretical essay seeks to answer the question: “What are the possible conceptual convergences between LCP studies and Gabriel Tarde's sociological thought in Monadology and sociology?” The essay presents three philosophical foundations for leadership practices, three forms of agency of the phenomenon, and a theoretical synthesis that articulates and clarifies how Tardean thought can contribute to the LCP approach, considering leadership as an integration of differences.

Keywords: Leadership as Practice (LAP); Social agency; Gabriel Tarde; Monadology and sociology; Theoretical essay.

RESUMEN

A pesar del aumento de estudios sobre las prácticas de liderazgo y las convergencias conceptuales entre el pensamiento sociológico de Gabriel Tarde y el enfoque de Liderazgo como Práctica (LCP), pocos estudios consideran el agenciamento social del fenómeno, lo que contribuye a la falta de conocimiento sobre las condiciones bajo las cuales se produce y mantiene el liderazgo a nivel grupal en las sociedades modernas,



influyendo en los procesos grupales y colectivos de socialización relacionados con el fenómeno en las organizaciones. Considerando que la falta de claridad en estas elaboraciones conceptuales es problemática, este ensayo teórico busca responder a la pregunta: “¿Cuáles son las posibles convergencias conceptuales entre los estudios de LCP y el pensamiento sociológico de Gabriel Tarde en Monadología y sociología?” Como contribución, el ensayo presenta tres fundamentos filosóficos para las prácticas de liderazgo, tres formas de agenciamiento del fenómeno y una síntesis teórica que articula y aclara cómo el pensamiento tardeano puede contribuir al enfoque de LCP, considerando el liderazgo como una integración de diferencias.

Palabras clave: Liderazgo como Práctica (LCP); Agencia social; Gabriel Tarde; Monadología y sociología; Ensayo teórico.

1 INTRODUÇÃO

Poderia ser fácil pensar que uma compreensão sociológica alternativa e os estudos baseados na prática são contraditórios, desalinhados conceituais e políticos, uma vez que o debate contemporâneo sobre Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR) já conduz ao pluralismo de abordagens da prática, e a filosofia da qual alternativas teóricas e conceituais inovadoras costumam se aproximar é frequentemente vista como uma disciplina abstraída da experiência vivida (Cunliffe; Hibbert, 2016). No campo de estudos de liderança, o pluralismo de abordagens da prática pode ser observado nas diferentes compreensões do que significa o termo ‘prática’ (no caso, de liderança) e, por consequência, na diversidade de estudos baseados em práticas informadas por essas significações – e.g., Koivunen e Wennes (2011) sobre como o líder pode praticar liderança de forma relacional, e Crevani (2011) sobre como a liderança pode ser praticada sem a necessidade de envolvimento de líderes individuais, formais. Também é possível observar esse pluralismo na diversidade de posições filosóficas adotadas por pesquisadores de liderança – e.g., as diferentes orientações críticas de Ford (2019), Sutherland (2019), Alvesson e Spicer (2014, 2012), Hosking (2007) e Tierney (1996), o dialogismo de Gergen e Hersted (2016), as hermenêuticas de Cunliffe e Hibbert (2016) e a pragmática de Simpson (2016). Ou seja, o termo ‘prática’ pode ter significações diferentes, definições que variam desde o que os atores envolvidos na liderança fazem, simplesmente (muitas vezes, tais definições são colocadas em contraposição ao que esses sujeitos teorizam, dizem que fazem ou deveriam fazer) até definições mais fundamentadas teoricamente, como aquelas encontradas em estudos realizados no âmbito do movimento de Liderança como Prática (LCP), que se vinculam à ideia de *produção social de direção dos processos de organização* (Crevani, 2019, 2018, 2011, Packendorff; Crevani; Lindgren, 2014).

No entanto, até mesmo nos estudos que adotam definições vinculadas à ideia de direção, a compreensão de prática (de direção, liderança) pode variar. Por exemplo, embora o campo de estudos, ensino e pesquisa, de LCP compartilhe os mesmos pressupostos subjacentes à prática diretiva (todos preocupam-se com o modo como as possibilidades ou os espaços de ação são construídos e, assim, os cursos de ação são direcionados), diferem-se em relação ao modo como concebem a produção de direção, em termos das condições relacionais (relacionalidades – Ospina; Uhl-Bien, 2012, p.XIX) que orientam essa direcionalidade. Em outras palavras, os estudos de LCP podem ser diferentes em relação à compreensão da dinâmica das interações estabelecidas entre os atores de liderança, isto é, ao modo como eles se relacionam entre si. Como resultado, os estudos de LCP também se diferem quanto às interações em que se concentram e nas consequências que essas interações têm para os processos organizativos que conseguem compreender e, assim, explicar (Crevani; Endrissat, 2016). Portanto, compreender as relacionalidades envolvidas na produção de direção é fundamental para esclarecer como os atores de liderança contribuem para o desdobramento diretivo de suas atividades, no local de trabalho.

Todavia, por que uma compreensão sociológica alternativa poderia ser importante para a compreensão das relacionalidades da liderança? Já existe uma vasta e qualificada literatura de liderança que, ao mesmo tempo que afirma que as interações do fenômeno são um caminho fundamental de análise da produção de direção, reconhece que algumas relacionalidades que orientam essa direcionalidade ainda não estão bem explicadas mesmo nas teorias que se concentram nessas interações, especialmente naquelas em interface com os estudos de LCP (Clifton; Larsson; Schnurr, 2020). Isso impacta significativamente o número ainda reduzido de estudos baseados em relacionalidades não-entitárias, que não podem ser explicadas pela existência de entidades relacionais que precedem o encontro social, às interações (Crevani, 2018, 2011, Larsson; Lundholm, 2013, 2010, Ospina; Uhl-Bien, 2012, Hosking, 2011, Crevani; Lindgren; Packendorff, 2010). Nesse sentido, acredita-se que uma perspectiva teórico-conceitual ainda não explorada, alternativa, poderia ajudar na compreensão das relacionalidades da liderança. Essa perspectiva poderia destacar o pluralismo das interações que ocorrem durante as atividades de trabalho e a necessidade de integrar essas relacionalidades às agendas de pesquisa do campo de estudos de liderança em interação (Clifton; Larsson; Schnurr, 2020) e de LCP, o que seria importante, considerando o estágio atual de desenvolvimento de seus estudos, que, dentre outros, aponta para o surgimento (emergência) de interações sociais e materiais, incluindo artefatos materiais e elementos não humanos que estão direta e indiretamente ligados à produção do fenômeno (Raelin; Robinson, 2022).

Como uma perspectiva sociológica alternativa aos estudos de LCP, o pensamento de Gabriel Tarde, em toda extensão e alcance de suas obras, mas especialmente em *Monadologia e sociologia* (2007[1895]), é potencialmente importante para a liderança por oferecer o aporte teórico necessário para estabelecer a conexão frequentemente perdida entre o psicossocial e o sociodinâmico, promovendo a integração das fronteiras entre os níveis individual e social de organização analítica do *socius* por meio do campo das interações. Para os estudos de LCP, essa integração é importante, porque possibilita a articulação social da liderança, a partir de relacionalidades não-entitárias, que são explicadas pela existência de relacionantes estabelecidos *a posteriori* interação, desafiando o estatuto do sujeito *per se* (individuais) da liderança, em particular, do sujeito-líder – a ideia tradicional de liderança centrada em indivíduos –, e a produção de direção como resultado sequencial do exercício de sua influência ou da constituição de processos rotineiros. Isso significa que se desafiam as análises que focam exclusivamente em unidades individuais de liderança como aspectos centrais na produção da direção, lançando luz à questões que ainda não resolvidas no contexto interacional da liderança, tais como: a autonomia dos atores de liderança, a expressão de seus processos identitários que refletem as demarcações espaço-temporais da vida social relacionada ao fenômeno, a identificação dos artefatos materiais e imateriais em disputa entre os atores e, ainda, os poderes que incidem sobre suas ações individuais e coletivas nessas disputas. Enfim, nesta modalidade interacional, questiona-se como as ações dos atores de liderança são mobilizadas e qual estrutura possibilita e restringe essas ações (Simpson, 2016, Raelin, 2014, Tourish, 2014).

Embora o debate agência e estrutura humana não seja novo para o campo de liderança, vários estudiosos (e.g. Humphreys; Rigg, 2020, Crevani, 2018, 2011, Simpson; Buchan; Sillince, 2018, Simpson, 2016, Raelin, 2014, Tourish, 2014, Crevani; Lindgren; Packendorff, 2010) apontam que o número reduzido de estudos sobre relacionalidades não-entitárias se deve às dificuldades em demonstrar como as interações contribuem para a realização de diferentes modos de ação, especialmente para as trans-ações coletivas de uma prática social em curso. Assim, acredita-se que, embora o debate sobre o agenciamento da liderança não seja novo, ainda está vivo em questões que ainda não foram resolvidas, logo, não debater não apenas reduziria a pluralidade no campo, mas,

também, fragmentaria ainda mais um campo que precisa se integrar – e a modalidade interacional de liderança precisa participar dessa integração, inclusive (Clifton; Larsson; Schnurr, 2020, Schnurr; Schroeder, 2019, Larsson, 2017). Acredita-se, também, que o debate sobre o agenciamento da liderança não é o único que deve ser abordado no campo, nem é o único em que a perspectiva sociológica de Tarde possa oferecer contribuições.

Além disso, acredita-se que a perspectiva sociológica de Tarde, como uma via transversal a esse debate, desperta interesse científico em GPR por três razões. Primeiro, há um aumento de estudos sobre as contribuições do pensamento de Tarde para a teoria social contemporânea, especialmente na ampliação do campo de predicação associado à agência dos fenômenos em suas áreas de saber, logo, reconstruir o pensamento tardeano é uma tarefa importante para os estudos organizacionais, incluindo aqueles sobre o local de trabalho (Latour, 2011). Em segundo lugar, também se observa um aumento de estudos sobre as contribuições de Tarde para a teoria organizacional contemporânea (Borch, 2014, Czarniawska, 2009). Por fim, observa-se o aumento de estudos que destacam a liderança e suas práticas interacionais como importantes para a organização dos processos grupais e coletivos de socialização dentro das organizações.

Portanto, o principal objetivo deste ensaio teórico foi proporcionar um espaço para a reflexão teórica sobre as relacionalidades não-entitárias da liderança e como elas influenciam as ações coletivas dos atores envolvidos no fenômeno, a partir das contribuições do pensamento sociológico de Gabriel Tarde, em sua obra *Monadologia e sociologia*. Acredita-se que incorporar a perspectiva tardeana ao campo interacional da liderança acrescenta novas dimensões e nuances para a compreensão de sua prática. Assim, o ensaio se pergunta: “Quais são as possíveis convergências conceituais entre os estudos de LCP e o pensamento sociológico de Gabriel Tarde, em *Monadologia e sociologia*?”. Para responder a essa pergunta, o ensaio buscou: 1) Apresentar os aportes teórico-conceituais que orientam os estudos de LCP, 2) Articular algumas contribuições de Tarde a esses estudos, e 3) Sugerir direções futuras e oportunidades para o desenvolvimento do conhecimento em LCP. Especificamente, discutiu-se, com base na obra mencionada e em seus principais comentaristas (e.g., Bruno Latour, Éric Alliez, Matei Candea e Robert Leroux), um dos argumentos que a LCP busca desenvolver: o agenciamento social da liderança. Partindo desse argumento, o ensaio apresentou três fundamentações filosóficas para as práticas de liderança e três formas (ou expressões) de seu agenciamento, além de uma interpretação da obra mencionada, destacando algumas de suas possíveis contribuições para o debate sobre as expressões agências da LCP. Por fim, apresentou-se uma síntese teórica que articula e esclarece como o pensamento tardeano pode contribuir para a abordagem da LCP.

2 A VIRADA DA PRÁTICA NOS ESTUDOS DE LIDERANÇA: O MOVIMENTO DA LIDERANÇA COMO PRÁTICA (LCP)

Em dezembro de 2007, a Universidade de Warwick (Inglaterra) organizou a sexta edição do *International Studying Leadership Conference* (ISLC). Nesse encontro, que reuniu pesquisadores de liderança para discutir, dentre outros temas, o desenvolvimento de uma práxis crítica do fenômeno, um grupo de pesquisadores apresentou ao campo de estudos uma abordagem da prática de liderança e, assim, inscreveram o fenômeno em uma perspectiva analítica encampada pelo que se convencionou chamar de virada da prática (*practice turn*) nos estudos de liderança, uma referência às mudanças que propunham nas fundamentações filosóficas utilizadas pelos seus estudiosos para subestruturar suas pesquisas e, assim, analisar do fenômeno como uma prática social. Essa

perspectiva analítica da prática de liderança tomou a forma de um movimento social, teórico e político, ficando conhecida pelo sintagma Liderança como Prática (LCP) (Carroll; Levy; Richmond, 2008). No centro do debate acerca da prática de liderança, estavam algumas frustrações do campo com as limitações que o individualismo teórico-metodológico acarretava ao desenvolvimento do conhecimento sobre o fenômeno e, ainda, com o desvio de foco de seus estudos das atividades de trabalho realizadas pelos sujeitos envolvidos no fenômeno (atores de liderança – FAIRHURST, 2007) para as histórias posteriormente relatadas sobre elas (Crevani, 2011, Larsson; Lundholm, 2010). Ou seja, no centro desse debate estava a necessidade de incorporação da virada da prática outrora realizada nas teorias sociais e organizacionais contemporâneas aos estudos de liderança, enfatizando o que seus atores faziam, e não o que diziam que faziam ou deveriam fazer.

Com a virada da prática nos estudos de liderança, marcada pela publicação do artigo de Carroll, Levy e Richmond (2008), no *Leadership*, em decorrência do trabalho apresentado no ISCL, a área de pesquisa de LCP se expandiu com muitas publicações subsequentes, em particular, com o livro editado por Joseph Raelin, *Leadership as practice: Theory and application* (2016), abordando vários temas transversais aos estudos da área. Desde então, os estudos de LCP estão se desenvolvendo em direção a uma teoria da prática cotidiana de liderança, lançando luz ao surgimento (emergência) de interações sociais e materiais, em termos dos artefatos materiais e elementos não humanos direta e indiretamente relacionados à produção do fenômeno (Raelin; Robinson, 2022). Embora não exista uma definição única e acordada para a liderança, nos estudos de LCP, entende-se que o fenômeno está relacionado à ideia de produção social de direção dos processos de organização, direcionamento de seus cursos de ação (Crevani, 2019, 2018, 2011, Packendorff; Crevani; Lindgren, 2014), reorientação do fluxo da prática (Simpson, 2016) e coconstrução emergente através da agência colaborativa (Raelin, 2014), resguardando-se, em todas as expressões dessa ideia, preocupações relacionadas ao que é possível produzir, isto é, às *possibilidades* não deterministas de construção de espaços de ação, em termos do modo como esses espaços são construídos e os cursos de ação são direcionados. Ou seja, a liderança ocorre quando os processos organizativos das atividades de trabalho mudam de trajetória, gerando pontos de inflexão aos seus cursos de ação, ao fluxo discursivo-material da prática, abrindo (ou construindo) alguns espaços de ação, e fechando (ou restringindo) outros. Nas palavras de Crevani (2011, p. 305),

Então, mantive a produção de direção como a essência da liderança. Mas não vejo direção como algum tipo de resultado “real” nem um efeito de uma atividade de liderança. Direção é um conceito útil para entender o que acontece quando pessoas trabalham juntas, é uma espécie de metáfora para expressar que existem algumas interações nas quais é produzido o desenvolvimento contínuo dos processos de organização. Direção não é, portanto, uma única direção que implica um processo linear. Pode incluir processos divergentes e conflitos não resolvidos. É um arranjo de possibilidades. Assim, a produção de direção é sobre o que se trata a liderança, mas com a ressalva de não interpretar a direção de forma determinista.

No entanto, a compreensão não determinista sobre a produção de direção aos processos organizativos não é comum no campo de liderança. Desde o início do século XX (e ainda nos dias de hoje), grande parte dos estudos de liderança são moldados pelo desenvolvimento de abordagens teóricas, cujas vozes são uníssonas em relação a ordenação do fenômeno em termos funcionalistas, objetivos e ordeiros, de modo que pesquisas realizadas no âmbito de teorias estabelecidas (ou tradicionais) de liderança afirmam, como regra de ouro da organização das experiências vividas (vivências) por seus atores, determinadas compreensões acerca das relações estabelecidas

entre eles. Nas abordagens tradicionais de liderança, as condições relacionais (relacionalidades – Ospina; Uhl-Bien, 2012, p.XIX) são informadas por uma vasta *tradição intelectual modernista* e, por isso, assume-se que a realidade do fenômeno é objetiva, uma vez que não depende do conhecimento articulado de quem possa experienciá-la, isto é, não depende do modo de organização das vivências subjetivas dos atores de liderança. Dessa forma, os diversos arranjos teóricos formados com base nessa tradição adotam perspectivas ontológica entitativa (e.g., realismo/vitalismo – realidade objetiva) e epistemológicas positivista ou pós-positivista (e.g., sociais cognitiva e construtivista). Partindo dessas perspectivas onto-epistemológicas, assume-se que a realidade da liderança é intrinsecamente lógica e construída pela razão de seus atores individuais, o que implica dizer que existem ‘fazedores’ por trás do fenômeno, isto é, agentes racionais, que podem se fazer conscientes dessa realidade. Ou seja, assume-se as prerrogativas da agência individual da liderança na mobilização de ações sociais, logo, entende-se que a articulação do coletivo de trabalho é realizada pelos sujeitos individuais da liderança, em particular, pelo sujeito-líder. É por isso que pesquisas que seguem essa tradição enfatizam os aspectos cognitivos da interação social, tendo como pressuposto que o que acontece dentro da mente de cada um dos atores de liderança, em especial particularidade, do líder; é a regra de ouro da relacionalidade que orienta a direcionalidade dos processos organizativos (Crevani, 2019, 2018, 2011, Packendorff; Crevani; Lindgren, 2014). Sendo assim, ainda que os atores de liderança estejam em situação de relação, o relacionamento estabelecido entre eles, antes individuais em relação, é o que informa uma interação baseada em um relacionamento interpessoal. Logo, ser relacional é estar envolvido em relacionamentos interpessoais com outros atores que, embora influenciáveis, permanecem estáveis em suas individualidades – atores de liderança são sujeitos na relação, atuando de forma externa a si próprios através da mediação da relação que os vincula em relacionamentos estabelecidos *a priori* interação. Aqui, a liderança é compreendida como organizada de partida por relacionantes independentes.

Por decorrência desse modo de compreender a relacionalidade da liderança, Bohl (2019) argumenta que pesquisas de tradição modernista registram o fenômeno através da separação entre sujeito e objeto do conhecimento: nesta imagem divisível da realidade da liderança, em que os aspectos que compõem sua vivência são distintos, os atores do fenômeno são compreendidos como detentores de um caráter epistêmico dualista, sendo, ao mesmo tempo, sujeitos dotados de cognição, tendo a capacidade de racionalizar a realidade vivida e, assim, adquirir conhecimentos sobre ela (sujeito cognoscente) e objetos que se pode conhecer (objeto cognoscível). Nessa dualidade epistemológica, a compreensão do sujeito cognoscente sobre a realidade da liderança dá prioridade ontológica – e, por consequência, analítica –, aos objetos cognoscíveis, isto é, às entidades que existem antes das interações entre os atores do fenômeno (fatos de semelhança, homogeneidades da liderança), tais como: estruturas, instituições, normas, regras, hábitos, padrões e formas de ação, papéis sociais, e identidades; que se expressam em práticas individuais (em geral, comportamentais) vistas como ações de direção, liderança. Por exemplo, aqui, as práticas de liderança frequentemente são orientadas por complexos mecanismos de assunção e adjudicação de papéis. Assim, os sujeitos credenciados para papéis de liderança pré-estabelecidos serão reconhecidos como líderes. Dessa forma, a liderança é organizada *a priori* interação, tornando-se uma prática de organização anteriormente ordenada pelos termos das entidades do fenômeno, como um princípio ou critério organizacional estabelecido de antemão ao qual os atores de liderança devem corresponder. Logo, as práticas de liderança (no plural – Raelin, 2016), como modos de mediação da relação entre atores comprometidos com essa correspondência, são entendidas como sequências desses termos. Ou seja, a produção de direção é entendida como

resultado sequencial de influência dos atores de liderança, em particular, do líder, como “ritos de passagem” moldadores da progressão dessa influência – práticas entitárias não processuais.

Já em relacionalidades informadas pela *tradição pós-modernista de liderança*, assume-se que a realidade do fenômeno é (inter)subjética, uma vez que depende do modo de organização das vivências subjetivas de seus atores. Dessa forma, os diversos arranjos teóricos formados com base nessa tradição adotam as perspectivas ontológicas entitária-suave (e.g., relativismo – realidade [inter]subjética) ou relacional (e.g., relativismo ou relacionalismo – realidade intersubjetiva) e epistemológicas pós-positivista (e.g., sociais cognitiva e construtivista) ou anti-positivista (e.g., socioconstrucionista, desconstrucionista ou relacionalista). Partindo dessas perspectivas onto-epistemológicas, assume-se as prerrogativas da agência social, coletiva, da liderança na mobilização de ações, logo, entende-se que a articulação do coletivo de trabalho é realizada pelos sujeitos coletivos da liderança. É por isso que pesquisas que seguem essa tradição enfatizam os aspectos sociopolíticos e culturais da interação social, tendo como pressuposto que o que acontece nas interações entre os atores de liderança é a regra de ouro da relacionalidade que orienta a direcionalidade dos processos organizativos (Crevani, 2019, 2018, 2011, Packendorff; Crevani; Lindgren, 2014). Sendo assim, a relação estabelecida entre os atores coletivos é o que informa uma interação baseada em uma relação mútua, compartilhada, entre os atores de liderança. Logo, ser relacional não é somente estar envolvido com outros atores, mas ser constituído pelas relações mútuas entre atores instáveis em suas individualidades – atores de liderança são sujeitos relacionados mutuamente, atuando de forma interna a si próprios através de interações emergentes que os vincula em relações estabelecidas *a posteriori* interação. Aqui, a liderança é compreendida como em constante processo de organização por relacionantes interdependentes.

Por decorrência desse modo de compreender a relacionalidade da liderança, Bohl (2019) argumenta que pesquisas de tradição pós-modernista realizadas a partir de uma perspectiva ontológica entitária-suave, pós ou anti-positivista, ainda registram o fenômeno através da separação entre sujeito e objeto do conhecimento, entretanto, não situam a capacidade de conhecer no domínio das atividades intelectuais do sujeito cognoscente, mas no desdobramento dos relacionamentos (pós-positivista) ou das interações (anti-positivista), que se expressam em práticas coletivas de direção, liderança. Dessa forma, a liderança foi liberada “de uma relação de influência entitária e motivada por papéis” (Raelin, 2016, p.5), passando a ser organizada *a posteriori* interação, tornando-se uma prática organizativa ordenada pelos termos ora dos relacionamentos, ora das interações entre seus atores. Logo, as *práticas de liderança* (no plural – Raelin, 2016) que produzem direção são entendidas como resultado da constituição de processos rotineiros de influência dos atores de liderança, como sequências rotinizadas de ações ou construção de blocos organizativos (ou “ritos de passagem” moldadores da progressão da influência) – *práticas entitárias-suaves encadeadas por um processo fraco* (Langley; Tsoukas, 2010).

Já nas pesquisas realizadas a partir de perspectivas ontológica relacional e epistemológica anti-positivista, registra-se o fenômeno através da (re)união entre sujeito e objeto outrora separados, isto é, os aspectos que compõem a vivência da liderança são compreendidos como indivisíveis, assim, a compreensão de sua realidade também prioriza os desdobramentos das interações, as práticas coletivas do fenômeno. Aqui, a liderança também é organizada *a posteriori* interação entre seus atores, entretanto, sua *prática* (no singular – Raelin, 2016) que produz direção é entendida como resultado emergente da interação entre dos atores de liderança à medida que as interações ocorrem, sendo este o principal ponto de encontro entre as abordagens da Liderança Relacional e da

LCP (Crevani; Endrissat, 2016) – *práticas relacionais encadeadas por um processo forte* (Langley; Tsoukas, 2010).

Especialmente interessante aos propósitos deste ensaio, pesquisas realizadas no âmbito da LCP, a partir de perspectivas ontológica relacional e epistemológica anti-positivista entendem que a relacionalidade da liderança não pode ser explicada pela existência de entidades relacionais anteriores às interações e, por isso, caracterizam-se pela ordenação interacional do fenômeno na/para produção de direção. Por exemplo, Carroll e Simpson (2012), em seu estudo sobre liderança em um fórum de discussão, argumentaram que as interações emergentes entre os sujeitos envolvidos nessa discussão construíram condições (discursivas) para a articulação coletiva necessária à realização de duas práticas produtoras de direcionalidade. Na esteira dessa argumentação, Packendorff, Crevani e Lindgren (2014) afirmaram que a liderança de um projeto de mudança organizacional pode ser estudada como a produção de direcionalidade por meio da construção do espaço de ação dos atores envolvidos. Mais recentemente, partindo de um enfoque pós ou neo-humanista, Sergi (2016) argumentou que artefatos materiais e elementos não humanos também podem contribuir significativamente para a produção de direcionalidade mediante uma construção espacial instabilizada, oscilante entre continuidades e descontinuidades, que pode, talvez, ser estimada, mas nunca garantida (ou definida) de antemão. O que há em comum entre esses estudos é o entendimento que a produção de direção se deu a partir da performance de sujeitos coletivos da liderança, que, no interjogo de ações mobilizadas coletivamente não pelo credenciamento prévio de entidades relacionais, mas pela emergência de interações sociomateriais; fizeram com que as atividades de trabalho tivessem um rumo diferente, como resultado.

O Quadro 1 apresenta três fundamentações filosóficas de liderança, que orientam três grandes grupos de abordagens teóricas: as abordagens tradicionais, Liderança Relacional e Liderança como Prática. Essas abordagens foram distinguidas, inicialmente, pelas suas perspectivas ontológica (entitária e relacional – Crevani; Endrissat, 2016) e processual (fraco e forte – Langley; Tsoukas, 2010). Ressalta-se, entretanto, que essas abordagens estão estreitamente relacionadas entre si quando se considera a(s) prática(s) de liderança, apesar de não existir uma sobreposição completa entre elas.

Quadro 1 - Abordagens de liderança: da tradição à prática (1/2)

	Abordagens tradicionais	Abordagens da Liderança Relacional (LR)		Abordagens da Liderança como Prática (LCP)	
Fundamentação filosófica	Liderança como um fenômeno organizado <i>a priori</i> pelo sujeito	Liderança como um fenômeno organizado <i>a priori</i> em constante processo de organização pelas relações		Liderança como um fenômeno em constante processo de organização pela prática social	
Ontologia	Ontologia entitária	Ontologia entitária-suave (processo fraco)	Ontologia relacional (processo forte)	Ontologia entitária-suave (processo fraco)	Ontologia relacional (processo forte)
	Realismo/vitalismo (realidade objetiva)	Relativismo, idealismo crítico (realidade [inter]subjética)	Relacionalismo (realidade intersubjetiva)	Relativismo, idealismo crítico (realidade intersubjetiva)	Relacionalismo (realidade intersubjetiva)
Epistemologia	Líder-centrismo Unidade de análise: praticante (sujeito-líder) Primazia da razão, intelecto Pós-positivismo (objetivismo) Cognitivismo, Construtivismo	Descentralização do líder Unidade de análise: relação (processos rotineiros – padrões de relações) Primazia das relações Pós-positivismo/Anti-positivismo (objetivismo/[inter] subjektivismo) Cognitivismo, Construtivismo Construcionismo	Descentralização do líder Unidade de análise: relação (processos emergentes) Primazia do devir das relações Anti-positivismo (intersubjetivismo) (Des)construcionismo Relacionismo	Descentralização do líder Unidade de análise: prática (processos rotineiros – padrões de ações) Primazia das práticas Anti-positivismo (intersubjetivismo) Construcionismo	Descentralização do líder Unidade de análise: prática (processos emergentes) Primazia do devir da prática Anti-positivismo (intersubjetivismo) Desconstrucionismo Relacionismo
Metodologia	Pesquisador formal e independente do entrevistado Mensurabilidade quantitativa	Pesquisador formal e independente do entrevistado/ Pesquisador informal e diretamente envolvido com o participante Mensurabilidade quantitativa/qualitativa	Pesquisador informal e diretamente envolvido com o participante Mensurabilidade qualitativa	Pesquisador informal e diretamente envolvido com o participante Mensurabilidade qualitativa	Pesquisador informal e diretamente envolvido com o participante Mensurabilidade qualitativa

Quadro 1 - Abordagens de liderança: da tradição à prática (2/2)

	Abordagens tradicionais	Abordagens da Liderança Relacional (LR)	Abordagens da Liderança como Prática (LCP)
Fundamentação filosófica	Liderança como um fenômeno organizado <i>a priori</i> pelo sujeito	Liderança como um fenômeno organizado <i>a priori</i> em constante processo de organização pelas relações	Liderança como um fenômeno em constante processo de organização pela prática social
Ênfase	Ênfase nos sujeitos em posições de liderança e suas expressões comportamentais	Ênfase nas relações , em como os sujeitos se relacionam/constroem relações uns com os outros (sujeitos nas relações) e em como as relações possibilitam que os sujeitos construam suas identidades a partir delas	Ênfase nas práticas do relacionar e em como elas possibilitam que a liderança emerge, produzindo direção por meio de um conjunto de práticas (influência nas sequências rotinizadas de ações ou na construção de blocos de processos organizativos), sendo fontes de sentido e identidade
Exemplos de perguntas	Qual é o comportamento típico de liderança na interação entre líder e liderados? Qual comportamento é mais efetivo para a liderança?	Como a liderança é coconstruída nas relações entre diferentes sujeitos? Como as dinâmicas processuais da liderança contribuem para a configuração dos cursos de ação (direção) dos sujeitos?	Quais experiências interacionais podem contribuir para produzir direção? Como as dinâmicas da liderança podem ser alcançadas na interação entre humanos e não humanos? Como a liderança é produzida? Como a (re)construção de normas sociais e expectativas grupais se entrelaçam com a emergência da liderança?

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Raelin (2019), Crevani e Endrissat (2016), Simpson (2016), Langley e Tsoukas (2010), Carroll, Levy e Richmond (2008).

Considerando as fundamentações filosóficas da LCP, especificamente no que diz respeito à agência dessa abordagem – ou seja, ao modo como as ações sociais são mobilizadas (Brummans, 2017, Caldwell, 2005, Archer, 2000, Emirbayer; Mische, 1998) –, Simpson (2016) argumenta, seguindo os pensamentos pragmáticos de Dewey e Bentley (1949), que é fundamental considerar as mútuas implicações entre agência, poder e contexto. Assim, a autora destaca as implicações empíricas de diferentes perspectivas ontológicas e identifica a três categorias de ação, relacionando-as a três perspectivas da prática de liderança. Essas categorias estão alinhadas à proposta original de Whittington (2006) na área de estratégia.

A primeira categoria de ação da liderança, chamada de *auto-ação*, parte do pressuposto realista/vitalista de que o sujeito envolvido no fenômeno, visto como um ator social independente, mobiliza suas ações com base em seus próprios poderes. Isso ocorre em função de sua posição em um fenômeno organizado *a priori*, dos papéis que assume e das funções que desempenha para garantir o equilíbrio, a adaptação e a reprodução do fenômeno (considera-se o poder como recurso para enfrentar o ambiente externo da organização). Nessa modalidade de ação, a agência da liderança expressa uma racionalidade auto-acionada, autonomia e expertise, caracterizando uma prática realizada por sujeitos-líderes, muitas vezes reconhecidos como heróis (Eslén-Ziyya; Erhart, 2015) pelo poder que tem para agir. Por exemplo, aqui, os sujeitos reconhecidos como líderes, devido ao credenciamento prévio para esses papéis, são considerados a única origem (partida) de suas ações, logo, como seus próprios pontos de partida, a intenção ou o propósito declarado de liderar superam os efeitos do contexto em que atuam. Assim, a estrutura que restringe a ação coletiva é entendida como separada do exercício da influência, refletindo as influências normalizadoras que moldam o fenômeno.

A categoria de *interação* parte do pressuposto relativista de que os atores de liderança, vistos como interdependentes (interatores), atuam mutuamente, mobilizando ações uns sobre os outros em uma rede de poderes sobre ou entre si. Isso ocorre não em função de uma posição preexistente, mas por meio de estratégias de posição e influência. Nessa modalidade de ação, a agência da liderança expressa uma racionalidade inter-acionada caracterizada por um conjunto de práticas (processos rotineiros) realizadas por sujeitos que exercem poderes. Aqui, o contexto do fenômeno é tomado como associado aos atos de influência, e seu surgimento depende do que é produzido dentro desse contexto, definindo o que é possível mobilizar.

Por fim, a categoria de *transação* oferece uma perspectiva performativa da liderança, alinhando-se às abordagens pós-modernas do fenômeno (Ford, 2019, Hosking, 2007, Tierney, 1996), em contraste com os dualismos do representacionismo e do substancialismo comuns às modalidades de ação anteriores. Partindo do pressuposto relacionista de que os atores de liderança, vistos como transdependentes (transatores), atuam juntos, a mobilização de ações ocorre conjuntamente sob o emaranhado de uma rede complexa de poderes em ação. Nessa modalidade de ação, a agência da liderança expressa uma racionalidade trans-acionada, tal como uma prerrogativa política caracterizada pelo fluxo da prática (processos emergentes) realizada por sujeitos que exercem poder conjuntamente. Aqui, o contexto do fenômeno é tomado juntamente aos atos de influência, e seu surgimento depende de maneira mútua e contínua das condições que o produzem, definindo o que pode ser mobilizado durante as dinâmicas resultantes da formação de espaços de ação (dinâmicas espaciais – Hernes, 2004). Assim, com a liderança sendo produzida em torno de fluxos, o espaço serve como o suporte dessas práticas enquanto durarem os esforços conjuntos, o que implica reconhecer a efemeridade como um fio condutor da validade lógica do fenômeno (Simpson, 2016, Endrissat; Arx, 2013). Nesse sentido, Grint (2005, p.1470) afirma que a “liderança

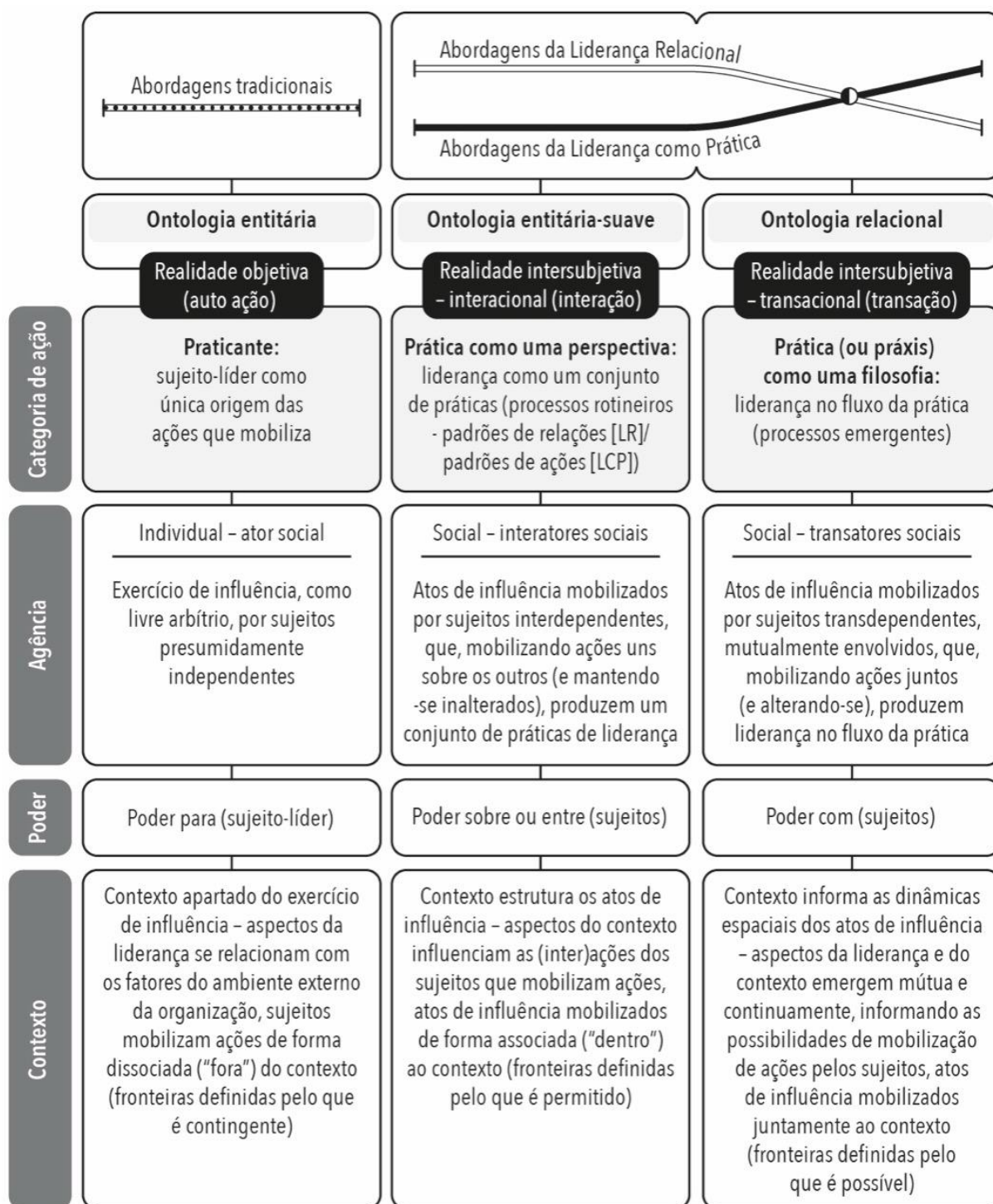


envolve a construção social do contexto que legitima uma determinada forma de ação e...limita as alternativas disponíveis de modo que os envolvidos começam a agir de maneira diferente. Ou, em outras palavras, podemos começar a considerar não qual é a *situação*, mas como ela está *situada*”.

Portanto, ao compreender a liderança como um processo de realização da direção em vez de um critério pré-estabelecido, a abordagem da LCP foca mais no que o fenômeno efetivamente realiza (onde, como e por que a liderança está sendo organizada) – as práticas que produzem direção e definem os cursos de ação dos processos organizativos –, do que em como o fenômeno se apresenta, diz que é, deve ser ou fazer (quem influencia outros) (Raelin, 2019, 2014). Nesse sentido, Simpson (2016) argumenta que, como a agência da liderança se manifesta principalmente nas mudanças direcionais do fenômeno, sua ausência impediria a construção do conjunto de práticas de liderança (entendido em termos de agência interacional), mantendo o fluxo da prática (agência transacional) inalterado.

Com base nas análises dessa autora e nas distinções entre ontologias entitárias e relacionais (Crevani; Endrissat, 2016), prática como uma perspectiva e prática (ou práxis) como uma filosofia (Orlikowski, 2010), e espaço e contexto (Hernes, 2004), o Quadro 2 apresenta três expressões de agenciamento da liderança, distinguindo-as entre as abordagens tradicionais, da Liderança Relacional e da LCP, além de explorar três perspectivas da prática e suas implicações em termos de agência, poder e contexto.

Quadro 2 - Liderança e seus agenciamentos



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Crevani e Endrissat (2016), Simpson (2016), Orlikowski (2010).

2 GABRIEL TARDE - DE UMA ONTOLOGIA DO SER PARA UMA ONTOLOGIA DO TER: LIDERANÇA COMO INTEGRAL DE DIFERENÇAS

Professor do *Collège de France*, assumindo a cadeira de filosofia moderna que disputara com Bergson, quem viria a prefaciar a primeira edição póstuma de *Monadologia e sociologia* (2007[1895]) – anteriormente publicada de forma reduzida como *As mônadas e a ciência social* –, Gabriel Tarde (1843-1904) também ocupou o espaço institucional da *Académie des Sciences Morales et Politiques*, além de presidir as *Sociétés Internationales de Sociologie et de Droit*. No entanto, apesar da ascensão institucional e legitimação nas ciências sociais francesas ao longo da última década do século XIX e da enorme popularidade de suas obras, o pensamento de Tarde se apagou do cânone sociológico após sua morte. No contexto da disputa teórica e disciplinar da época, Leroux (2018), Latour (2002) e Alliez (2009) argumentam que as várias divergências entre as perspectivas sociológicas de Tarde e Durkheim foram relevantes para o reconhecimento do primeiro em uma posição irrelevante, ainda que prestigiosa, de “precursor” da sociologia. Nesse sentido, Lubek (2018) argumenta que, apesar das divergências entre os autores, o momento de institucionalização da área da sociologia, na França, também foi relevante para essa disputa, caracterizando-se pela busca das elites políticas por medidas de ação pragmática, visando a resolução de problemas sociais emergentes e a consolidação de uma ordem política burguesa, o que viria a construir a pedra de toque da teoria durkheimiana, a consciência coletiva, que funda a ideia de controle social. Entretanto, a partir das décadas de 1970 e 1990, Tarde reencontrou atualidade na teoria social, sobretudo sob influência da obra/tese de Deleuze (2006[1968]), *Diferença e repetição*, e da microsociologia da Escola de Chicago, atraindo cada vez mais a atenção das novas gerações de cientistas sociais, que encontraram no pensamento tardeano uma perspectiva sociológica radicalmente diferente daquelas que forjavam seu cânone: uma microsociologia conduzida no percurso da diferença.

Desviando-se da concepção política de sua época, na tentativa de dar uma explicação para os movimentos das massas, Tarde buscou inspiração no campo das teses monistas para desenvolver, em *Monadologia e sociologia*, o que chamou de “monadologia renovada” (TARDE, 2007, p.79) pelo “ponto de vista sociológico universal” (p.90), conceito que serviu como referência para suas demais obras. Partindo do termo mônada (do grego monas, unidade), o movimento monista se caracteriza pela afirmação que os aspectos que compõem a experiência são indistintos, não podendo ser dissociados nem reduzidos uns aos outros, logo, as teses monistas não reconhecem nem operam com dualismos (tais como: sujeito-objeto, objetivo-subjetivo, individual-coletivo, fato-interpretação), que segmentam a realidade a partir de aspectos *identitários* distintos: por exemplo, não há distinção entre os aspectos objetivos e subjetivos que compõem a realidade, pois sua construção não é operada na relação distinta entre esses aspectos, o que torna essa segmentação inservível para compreensão da relação entre o psicossocial e o sociodinâmico (Candea, 2010). Para essas teses, os aspectos da realidade seriam modos do mesmo ser, expressões diferentes da totalidade da experiência ou, como argumentam Latour e Woolgar (1997), apenas divisões segmentares do fluxo unitário da experiência outrora realizadas não pela dinâmica social em si, mas pela atividade da razão, por decorrência do trabalho daqueles que operam o conhecimento científico. Dessa forma, considerando que a realidade não é construída no registro de dualismos que operam separações entre sujeitos e sociedade, vistos como aspectos indistintos, Tarde fornece a força teórica necessária para integração das fronteiras entre os níveis individual e social de organização analítica do *socius*, reestabelecendo os vínculos que articulam essa relação a partir de unidades de análise sociais (Latour, 2002). Na impossibilidade de dissociar e reduzir esses

aspectos, ambos seriam imediatamente relacionais e interdependentes, como uma fórmula de dupla extensão: “toda coisa é uma sociedade, [...] todo fenômeno é um fato social” (TARDE, 2007, p.81). Não há diferenças de altura nas relações estabelecidas entre os fenômenos.

Assim, a primeira contribuição do pensamento sociológico de Tarde para a compreensão da abordagem da LCP, a partir de uma ontologia relacional (Crevani; Endrissat, 2016) de agência transacional, refere-se aos atos de influência que atores transdependentes (transatores) mobilizam juntos no fluxo da prática, sendo este um aspecto central da liderança (Simpson, 2016). Isso porque, ao negar a existência dos fatos sociais enunciados na teoria durkheimiana, pelos quais se faria possível observar a consciência coletiva na estruturação dos fenômenos, Tarde favorece o rebaixamento das entidades da liderança (e.g., estruturas, instituições, normas, regras, hábitos, padrões e formas de ação, papéis sociais, e identidades) a um *status* menor de análise desse agenciamento, elevando, no registro da heterogeneidade (ou seja, das diferenças), as condições pelas quais o fenômeno é produzido e mantido na sociedade. Na esteira desse agenciamento, Tarde também contribui para compreensão das mútuas e contínuas implicações constitutivas entre liderança e contexto, uma vez que, sendo sujeitos e sociedade aspectos indistintos, sugere-se que análises do fenômeno referenciem questões sócio históricas, políticas e culturais que contextualizam e informam suas possibilidades de mobilização, em termos das condições processuais de formação de espaços de ação, considerando que atores que mobilizam ações e produzem direção são resultados de mobilizações prévias, e que o espaço no qual agem existe apenas como uma possibilidade de suas capacidades de agir.

Especialmente interessante aos propósitos da renovação monadológica que Tarde propõe, Alliez (2009) argumenta que a perspectiva de Leibniz se destaca por compreender os aspectos que compõem a experiência interacional a partir de uma perspectiva plural, superando o racionalismo clássico ao qual estava ligada a nascente sociologia positivista, que ora afirmava uma posição dualista em relação às interações por meio do conceito de substância, ora a negava por meio de uma posição radicalmente monista, o que tornava difícil conceber a especificidade dos sujeitos e de suas relações nesta imagem indivisível da realidade. Dessa forma, a importância atribuída por Tarde às interações na organização, composição e (trans)formação da realidade se aproximou ao monismo de Leibniz: para Tarde, a realidade não é construída por duas nem por uma substância, mas por uma pluralidade infinita de substâncias, formando o que Deleuze (1991) metaforizou como labirintos ordenáveis em que o sujeito ocupa o ponto de vista privilegiado sobre a cidade. Dessa forma, Vargas (2007, p.12) argumenta que as mônadas leibnizianas seriam diferentes entre si – “diferenciadas (dotadas de qualidades que as singularizam umas com relação às outras)” –, e tenderiam à mudança – “diferenciantes (animadas por uma potência imanente de mudança contínua ou de diferenciação)” –, referindo-se umas às outras não por mediação das identidades, mas pelo que Tarde chamou de infinitesimal: “às nuances, ao infinitamente pequeno, ao *infinitesimal* que constitui toda (a) diferença”: a realidade só pode ser alcançada por mediação da diferença. Essa é a lição monadológica que Tarde aprende de Leibniz.

Todavia, embora tenha se aproximado ao monismo de Leibniz a partir dessa lição, Tarde também se distanciou pelo princípio da razão suficiente, conceito forjado pelo autor para ordenar os labirintos da cidade, na metáfora deleuzeana. Isso porque, atribuindo uma lógica de organização prévia às experiências interacionais, o monismo leibniziano encerrava as mônadas em sistemas fechados e circunscrevia a realidade em um princípio de harmonia preestabelecida entre os sujeitos. Dessa forma, no percurso da renovação monadológica que propõe, Tarde elabora uma teoria social que retém as características de singularidade e mudança das mônadas leibnizianas,

ao mesmo tempo em que renuncia ao estabelecimento de uma organização prévia da interação. Rompendo as fronteiras das mônadas leibnizianas, Tarde abre aos aspectos interacionais a possibilidade de serem não somente indistintos, mas também interdependentes, pois não dependem mais do que as mônadas leibnizianas, voltadas para dentro de si mesmas e fechadas para as influências de fora, poderiam exprimir dessa experiência. Em outras palavras, enquanto as mônadas fechadas de Leibniz se “entre-expressam-se” (Deleuze, 1991, p.124), sendo capazes somente de expressarem pontos de vista autônomos em suas interioridades fechadas, as mônadas abertas de Tarde, interagindo, expressam-se mutualmente, formando uma sociedade onde cada mônada desenvolve sua singularidade em relação às demais (Latour, 2002, Candea, 2010). Por consequência, os sujeitos seriam apenas integrações, no sentido matemático do termo, materializações estáveis e finitas de um universo instável e infinito, plural – pluriverso: em cada mônada, uma multidão constituída pelas relações estabelecidas com outras mônadas.

Nesse sentido, o pensamento tardeano também contribui para a compreensão da agência transacional da LCP ao esclarecer que as diferenças não podem ser fixadas em identidades determinadas por entidades preexistentes às interações, o que sugere que mesmo análises baseadas nas identidades da liderança devem priorizar suas diferenças, já que as entidades não representam princípios ou origens, mas fins que precisam ser explicados, isto é, casos limítrofes de diferenciação da liderança, na integral de suas diferenças. Tarde também esclarece a perspectiva performativa da liderança, argumentando que os atores do fenômeno são constituídos pelas relações que estabelecem entre si, o que implica que os atos de influência mobilizados por transatores não têm uma organização previamente estabelecida, nem os próprios atores têm outra essência senão os efeitos dos processos de singularização engendrados pelo que mobilizam. Ou seja, atores são constituídos pelos efeitos dos processos de singularização que promovem ao mobilizar ações, logo, a influência não apenas ajuda a alcançar seus objetivos, mas, também, cria novas formas de viver e praticar de liderança, isto é, de fazer o fenômeno emergir como uma prática, o que elide a dependência dos atores ao poder generalizado de um líder. Ainda sobre a agência transacional, Tarde esclarece as mudanças direcionais associadas a pontos de inflexão na liderança, que (re)orientam suas práticas. Argumentando que a realidade é construída por uma infinidade de substâncias, o autor esclarece que as análises do fenômeno não devem ser estáveis nem limitadas a um conjunto de identidades, mas, sim, performativas, uma vez que as práticas de liderança não apenas constituem a singularidade de seus atores, mas, também, reorganizam o fenômeno como um todo.

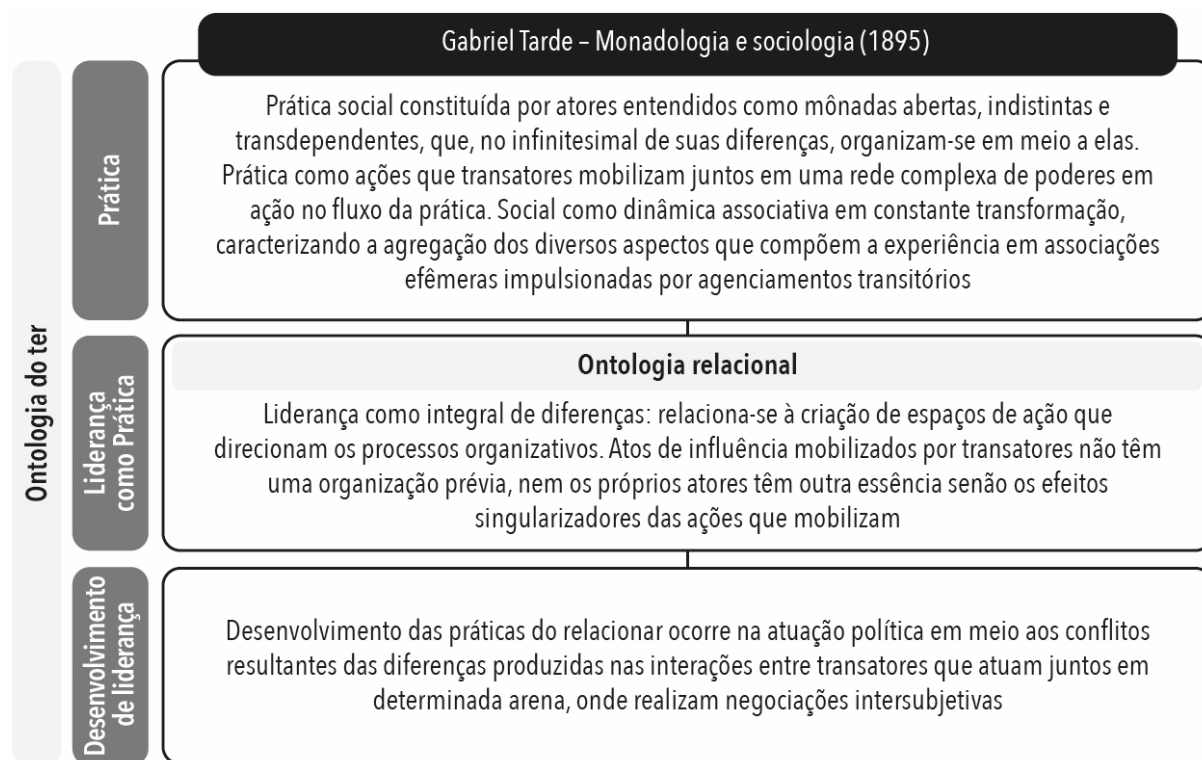
Por fim, acreditando na riqueza ontológica dos sujeitos e, por consequência, na inesgotável multiplicidade de realidades construídas no movimento de uma história não-finalista (Molina, 2010), Tarde contribui para a compreensão da LCP ao esclarecer que as diferenças produzidas nas relações estabelecidas entre os atores de liderança não podem ser submetidas às identidades lógicas do fenômeno, legatárias de um estatuto de sujeito racional (como quisera Durkheim com a independência da verdade, o realismo da sociedade), nem aos sistemas interpretativos dos próprios sujeitos, legatárias de um estatuto de sujeito transcendental (como quisera Kant com o relativismo das estruturas *a priori*). Nesse sentido, Latour (2002) argumenta que o termo social, que caracteriza os fenômenos que ocorrem em determinada sociedade, deveria ser aplicado a qualquer modalidade de associação (e não designar um domínio ontológico particular, de partida). Daí uma das maiores contribuições do pensamento sociológico de Tarde: sendo o verbo ser identitário por natureza, não se faz possível registrar a realidade senão a partir de dualismos, pois o ser não admite meios-termos, apenas ser ou não ser. Renunciando a metafísica do ser, então, Tarde argumenta a favor de uma ontologia que possa admitir as moderações necessárias ao alcance de seu pensamento sobre a construção da realidade. Nasce, assim, a ontologia do ter, que, ao invés de buscar a essência

identitária dos aspectos da realidade, buscaria defini-los por suas propriedades diferenciais, suas zonas de potência, que não teriam outra regulação senão as relações instáveis entre as mônadas, uma vez que “toda possibilidade tende a realizar-se, toda realidade tenda a ‘universalizar-se’” (TARDE, 2007, p.123).

Sobre a ontologia do ter, Viveiros de Castro (2001), seguindo Deleuze e Guattari (2012) e Deleuze (1991), argumenta que esta não seria um realismo nem um relativismo, pois o pensamento tardeano não afirma a independência nem a relatividade da verdade. Em vez disso, o autor propõe que a ontologia tardeana seria um relacionismo, onde a verdade do relativo é a relação: a sociedade é produzida e mantida por meio da atuação política, das ações que os sujeitos mobilizam juntos. Essa ontologia também contribui para a compreensão da LCP ao esclarecer a *liderança como integral de diferenças* de transatores, isto é, um fenômeno imediatamente prático, político, visto que não espera a instalação de aspectos identitários para criar espaço de ação que direcionem os processos organizativos. Portanto, o desenvolvimento das práticas do relacionar dessa liderança micropolítica precisa da diferença que organiza o cotidiano das relações de poder estabelecidas entre transatores para se realizar; defendendo, sem nuances, a plena inclusão de suas diferenças na produção de uma direção negociada.

O Quadro 3 apresenta uma síntese teórica das contribuições do pensamento tardeano para LCP.

Quadro 3 - Contribuições tardeanas para liderança como prática



Fonte: Elaborado pelas autoras.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico buscou responder à pergunta: “Quais são as possíveis convergências conceituais entre os estudos de LCP e o pensamento sociológico de Gabriel Tarde, em Monadologia e sociologia?”. Para tal, apresentou os aportes teórico-conceituais que orientam os estudos de Liderança como Prática (LCP), articulou algumas contribuições de Tarde a esses estudos e, por fim, sugeriu direções futuras e oportunidades para o desenvolvimento do conhecimento da abordagem da LCP. Como principais argumentos apresentados ao debate contemporâneo sobre Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR), a partir do campo de estudos de liderança em interação, o ensaio apresenta três fundamentações filosóficas para as práticas de liderança, três formas de agenciamento do fenômeno e uma síntese teórica que articula e esclarece como o pensamento tardeano pode contribuir para a LCP.

Partindo de uma microssociologia conduzida no percurso da diferença, Tarde sugere a importância da diferença que organiza o cotidiano das relações de poder estabelecidas entre os atores de liderança para a produção de direção. As implicações teóricas desse resultado para o campo de liderança acrescentam novas dimensões e nuances para a compreensão da agência transacional do fenômeno, a partir do rebaixamento de suas entidades a um status menor de análise desse agenciamento, além da compreensão das mútuas e contínuas implicações constitutivas entre liderança e contexto. Também há implicações para a compreensão da performance da liderança, que cria novas formas de viver e praticar o fenômeno, para além da dependência de um líder. Por fim, a compreensão da liderança como integral de diferenças e, assim, a necessidade da diferença para o desenvolvimento de suas práticas do relacionar também contribui para o conhecimento político existente sobre o fenômeno.

Como limitação, o ensaio se concentra na obra *Monadologia e sociologia*, especialmente no debate agência e estrutura humana da liderança. No entanto, é importante ressaltar que esse debate não é o único que deve ser abordado no campo, nem é o único em que a perspectiva sociológica de Tarde possa oferecer contribuições. Para pesquisas futuras, ainda a partir do agenciamento da liderança, sugere-se, por exemplo, construir uma imagem mais completa do social com o debate sobre a importância da sociomaterialidade e dos atores não-humanos na produção de direção, com base em sua agência transacional. Também se sugere debater a influência da liderança usando os conceitos de contágio e imitação – ver *As leis da imitação* (TARDE, 2019[1890]) –, para a compreensão de como suas práticas se disseminam na sociedade, gerando disputas, inovações e mudanças em um contexto situado. Esses debates complementares ao ensaio também são necessários para resolver questões que se colocam na análise do campo, podendo abrir espaço para novas discussões que promovam desenvolvimentos teóricos e ampliem o conceito de direção.

Portanto, como um convite à reflexão sobre os estudos de LCP e o pensamento tardeano, é necessário defender a plena inclusão das diferenças entre os atores de liderança. Essa inclusão é fundamental para a produção e manutenção de uma direção que promova negociações que reconheçam e valorizem diversas experiências, o que, por sua vez, pode resultar em práticas de liderança que incentivem novos modos de vida em social.

Artigo submetido para avaliação em 30/07/2021 e aceito para publicação em 07/07/2025

REFERÊNCIAS

- ALLIEZ, É. Gabriel Tarde. In: JONES, G.; ROFFE, J. (Ed.). **Deleuze's philosophical lineage**. London: Edinburgh University Press, 2009.
- ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical leadership studies: The case for critical performativity. **Human Relations**, v.65, n.3, p.367-390, 2012.
- ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical perspectives on leadership. In: DAY, D. (Ed.). **The Oxford Handbook of Leadership and Organizations**. Oxford: Oxford, 2014.
- ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. The great disappearing act: difficulties in doing 'leadership'. **The Leadership Quarterly**, v.14, n.3, p.359-381, 2003.
- ARCHER, M. **Being human**: The problem of agency. Cambridge: Cambridge, 2000.
- BOHL, K. Leadership as phenomenon: Reassessing the philosophical ground of leadership studies. **Philosophy of Management**, v.18, p.273-292, 2019.
- BORCH, C. Gabriel Tarde (1843-1904). In: HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy and Organization Studies**. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- BRUMMANS, B. Introduction. In: Idem. (Ed.). **The agency of organizing**. New York: Routledge, 2017.
- CALDWELL, R. Things fall apart? Discourses on agency and change in organizations. **Human Relations**, v.58, n.1, p.83-114, 2005.
- CANDEA, M. Revisiting Tarde's house. In: Idem (Ed.). **The social after Gabriel Tarde: Debates and assessments**. London: Routledge, 2010.
- CARROLL, B.; LEVY, L.; RICHMOND, D. Leadership as practice: challenging the competency paradigm. **Leadership**, v.4, n.4, p.363-379, 2008.
- CARROLL, B.; SIMPSON, B. Capturing sociality in the movement between frames: An illustration from leadership development. **Human Relations**, v.65, n.10, p.1283-1309, 2012.
- COLLINSON, D.; GRINT, K. Editorial: The leadership agenda. **Leadership**, v.1, n.1, p.5-9, 2005.
- CREVANI, L. **Clearing for action**: Leadership as a relational phenomenon. 2011. Tese (Doutorado em Economia Industrial e Gestão) – Instituto Real de Tecnologia (KTH The Royal Institute of Technology), Estocolmo.
- CREVANI, L.; ENDRISAT, N. Mapping the leadership-as-practice terrain: Comparative elements. In: RAEIN, J. (Ed.). **Leadership-as-practice: Theory and Application**. London: Routledge, 2016.
- CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 77-86, 2010.
- CUNLIFFE, A.; HIBBERT, P. The philosophical basis of leadership-as-practice from a hermeneutical perspective. In: RAEIN, J. (Ed.). **Leadership-as-practice: Theory and Application**. London: Routledge, 2016.
- CZARNIAWSKA, B. Gabriel Tarde and organization theory. In: ADLER, P. (Ed.). **The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- DACHLER, H.; HOSKING, D. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: HOSKING, D.; DACHLER, H.; GERGEN, K. (Ed.). **Management and organization: Relational alternatives to individualism**. Aldershot: Avebury, 1995.

- DELEUZE, G. **A dobra**: Leibniz e o barroco. Campinas: Papirus, 1991.
- DELEUZE, G. **Diferença e repetição**. Rio de Janeiro: Graal, 2006.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil platôs**: capitalismo e esquizofrenia 2, v. 3. São Paulo: Editora 34, 2012.
- DEWEY, J.; BENTLEY, A. **Knowing and the known**. Westport, CT: Greenwood Press, 1949.
- EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. What is agency? **American Journal of Sociology**, v. 103, n. 4, p. 962-1023, 1998.
- ENDRISSAT, N.; ARX, W. Leadership practices and context: Two sides of the same coin. **Leadership**, v. 9, n. 2, p. 278-304, 2013.
- ESLEN-ZIYA, H.; ERHART, I. Toward postheroic leadership: A case study of Gezi's collaborating multiple leaders. **Leadership**, v.11, n. 4, p. 471-488, 2015.
- FAIRHURST, G. **Discursive leadership**: In conversation with leadership psychology. Los Angeles: Sage, 2007.
- FAIRHURST, G. Leadership and process. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: Sage, 2017.
- FORD, J. Leadership, post-structuralism and the performative turn. In: CARROLL, B.; FORD, J., TAYLOR, S. (Eds.). **Leadership: Contemporary critical perspectives**. London: Sage, 2019.
- GERGEN, K.; HERSTED, L. Developing leadership as dialogic practice. In: RAELIN, J (Ed.). **Leadership-as-practice: Theory and Application**. London: Routledge, 2016.
- GRINT, K. Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. **Human Relations**, v. 58, n. 11, p. 1467-1494, 2005.
- HERNES, T. **The spatial construction of organization**. Amsterdam: John Benjamins, 2004.
- HOSKING, D. Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. In: MEINDL, J.; SHAMIR, B. (Eds.). **Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl**. Greenwich, CT: IAP, 2007.
- KELLY, S. Leadership and process. In: CARROL, B.; FORD, J.; TAYLOR, S. (Ed.). **Leadership: Contemporary critical perspectives**. London: Sage, 2019.
- KOIVUNEN, N.; WENNES, G. Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. **Leadership**, v.7, n.1, p.51-71, 2011.
- LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introducing "Perspectives on process organization studies". In: HERNES, T.; MAITLIS, S. (Eds.). **Process, sensemaking, & organizing**. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- LARSSON, M. Leadership in interaction. In: STOREY, J.; HARTLEY, J.; DENIS, J-L, HART, P.; ULRICH, D. (Eds.) **The Routledge Companion to Leadership**. New York: Routledge, 2017.
- LATOUR, B. Gabriel Tarde and the end of the social. In: JOYCE, P. (Ed.). **The social in question: new bearings in history and the social sciences**. London: Routledge, 2002.
- LATOUR, B. **The monadological principle and organization theory** (27th EGOS Colloquium – Reassembling Organizations). 2011. Disponível em: <https://spire.sciencespo.fr/notice/2441/5adcidkke9omt0s9pa1pod5i3>. Acesso em: 15 maio 2021.
- LATOUR, B.; WOOLGAR, S. **A vida de laboratório**: a produção dos fatos científicos. Rio de Janeiro: Relume Dumará 1997.

LEROUX, R. Tarde and durkheimian sociology. In: Idem (Ed.). **The Anthem Companion to Gabriel Tarde**. New York: Anthem Press, 2018.

LUBEK, I. Forgotten Social Psychologies: Gabriel Tarde's Formulations. In: LEROUX, R. (Ed.). **The Anthem Companion to Gabriel Tarde**. New York: Anthem Press, 2018.

MOLINA, J. Sociétés status nascendi. La constitution du social selon Gabriel Tarde. **Sociétés**, n.110, p.119-128, 2010.

ORLIKOWSKI, W. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

PACKENDORFF, J.; CREVANI, L.; LINDGREN, M. Project leadership in becoming: A process study of an organizational change project. **Project Management Journal**, v. 45, n. 3, p. 5-20, 2014.

RAELIN, J. Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. **Leadership**, v. 12, n. 2, p.131-158, 2014.

RAELIN, J. Introduction to leadership-as-practice. In: Idem (Ed.). **Leadership-as-practice: Theory and Application**. London: Routledge, 2016.

RAELIN, J. Toward a methodology for studying leadership-as-practice. **Leadership**, p.1-29, 2019.

ROPO, A.; SAUER, E. Dances of leadership: bridging theory and practice through an aesthetic approach. **Journal of Management & Organization**, v. 14, n. 5, p. 560-572, 2008.

SCHNURR, S.; SCHROEDER, A. A critical reflection of current trends in discourse analytical research on leadership across disciplines. A call for a more engaging dialogue. **Leadership**, v.15, n. 4, p. 445-460, 2019.

SIMPSON, B. Where's the agency in leadership-as-practice? In: RAEIN, J (Ed.). **Leadership-as-practice: Theory and Application**. London: Routledge, 2016.

SIMPSON, B.; BUCHAN, L.; SILLINCE, J. The performativity of leadership talk. **Leadership**, v. 14, n. 6, p. 644-661, 2018.

SUTHERLAND, N. Leadership without leaders: Understanding anarchist organizing through the lens of critical leadership studies. In: CARROL, B.; FORD, J.; TAYLOR, S. (Ed.). **Leadership: Contemporary critical perspectives**. London: Sage, 2019.

TARDE, G. **As leis da imitação**. Porto: Rés, 1976.

TARDE, G. Monadologia e sociologia. In: VARGAS, E. (Ed.). **Monadologia e sociologia – e outros ensaios**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

TIERNEY, W. Leadership and postmodernism: On voice and the qualitative method. **The Leadership Quarterly**, v.7, n.3, p. 371-383, 1996.

TOURISH, D. Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. **Leadership**, v.10, n.1, p.79-98, 2014.

VARGAS, E. Gabriel Tarde e a diferença infinitesimal. In: Idem (Ed.). **Monadologia e sociologia – e outros ensaios**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WILKINSON, J.; KEMMIS, S. Practice theory: Viewing leadership as leading. **Educational Philosophy and Theory**, v. 47, n. 4, p. 342-358, 2015.

WILSON, S. Prologue: An unconventional history of leadership studies. **Leadership: Contemporary critical perspectives**. London: Sage, 2019.

WOODS, P. Democratic roots: Feeding the multiple dimensions of leadership as practice. In: RAELIN, J. (Ed.). **Leadership-as-practice: Theory and Application**. London: Routledge, 2016.