



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Epistemologia e ciência administrativa: uma análise de pesquisas fenomenológicas sobre a liderança

VICENTE REIS MEDEIROS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

ANA CLARISSA MATTE ZANARDO SANTOS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

CAROLINE CAPAVERDE

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

EDER HENRIQSON

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)

Epistemologia e ciência administrativa: uma análise de pesquisas fenomenológicas sobre a liderança

Resumo: O debate epistemológico iniciou há pouco mais de quatro décadas no âmbito da Administração e, desde então, busca contribuir com o aperfeiçoamento do campo por meio da atitude reflexiva dos pesquisadores, da aproximação entre teoria e prática e de uma melhor visão de conjunto. Notadamente, um dos fenômenos mais estudados por essa ciência é a liderança e há evidências de que as pesquisas sobre o tema, em sua grande maioria, seguem os pressupostos do paradigma funcionalista e adotam uma abordagem positivista em relação ao objeto do conhecimento. Fundada em uma visão de mundo subjetiva, a abordagem interpretativa se apresenta como alternativa nesse contexto e uma das filosofias e/ou métodos que a representam é a fenomenologia. A partir disso, neste artigo, propõe-se conhecer, do ponto de vista epistemológico, os estudos interpretativos de liderança que seguem a abordagem fenomenológica por meio da análise de quatro pesquisas empíricas. O que se nota, é que, pela perspectiva subjetiva, a pesquisa busca compreender a experiência subjetiva dos indivíduos, adota uma orientação mais aberta em relação ao significado dos dados e envolve os participantes também na análise dos dados. Assim, sugere-se que uma virada epistemológica possa abrir novas avenidas de pesquisa sobre o fenômeno da liderança.

Palavras-chave: epistemologia; fenomenologia; liderança; ciência administrativa.

1. Introdução

A epistemologia, tradicionalmente, é considerada uma disciplina especial no interior da filosofia, que encontraria nesta última seus princípios e na ciência seu objeto. Essencialmente, trata-se do estudo crítico dos princípios, hipóteses e resultados das diversas ciências, visando determinar sua origem lógica, seu valor e seu alcance objetivos. Nesse sentido, assume três funções: situar o lugar do conhecimento científico dentro do domínio do saber; estabelecer os limites do conhecimento científico; buscar a natureza da ciência (Japiassu, 1979).

No âmbito da ciência administrativa, a discussão epistemológica surgiu no final dos anos 70 e início dos 80 do século XX e seguiu direções diversas, como análise da produção geral do conhecimento e áreas específicas e concentração em questões de método, de validade do que é produzido e das condições sociais dos processos dessa produção (Serva, 2013). Determinante, nesse sentido, foi a publicação do livro *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, escrito por Gibson Burrell e Gareth Morgan em 1979, que abrem formas alternativas de análise no interior das diversas especialidades do *management* (Willmott, 1993). Partindo da configuração da sociologia, os autores apontam quatro paradigmas que orientariam a produção científica na análise organizacional: funcionalista, humanista radical, estruturalista radical e o interpretativo (Serva, 2013).

Além de indicar sinal de amadurecimento para o campo, o debate epistemológico busca contribuir com o aperfeiçoamento da ciência administrativa por meio da aproximação entre teoria e prática e, particularmente em relação ao ensino, pela criação de condições para visões alternativas dos alunos, facilitando a interdisciplinaridade e aumentando a capacidade de docentes e pesquisadores de compreender a amplitude que a administração vem adquirindo (Serva, 2013). Amplitude esta que encontra ressonância em um dos

fenômenos mais estudados na área: a liderança. Geralmente vista como um dos processos sociais mais complexos, a liderança já contava com mais de 10 mil livros e artigos sobre o assunto há pouco mais de uma década (Fry & Kriger, 2009). Além disso, o número de citações de artigos sobre o fenômeno é maior, nos últimos cinco anos, do que o número de citações de artigos de sociologia, considerada uma disciplina estabelecida (Tal & Gordon, 2020).

Epistemologicamente, há evidências de que o *mainstream* da pesquisa sobre a liderança se enquadra predominantemente no paradigma funcionalista e adota majoritariamente uma abordagem positivista (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Ford, 2010; Tal & Gordon, 2016). Desse modo, interessou-nos apreciar o que se passa na dimensão interpretativa dos paradigmas – fundada em pressupostos radicalmente distintos daqueles da dimensão funcionalista – por meio da análise de artigos que estudaram a liderança a partir da perspectiva fenomenológica.

A fenomenologia pode ser vista seja como um movimento filosófico, seja como uma família de metodologias de pesquisa qualitativa (Gill, 2014), que coloca de lado a experiência e as questões de realidade objetiva para se concentrar nos fenômenos que se manifestam imediatamente na consciência e que são apreendidos em uma intuição que precede qualquer reflexão ou qualquer julgamento. Seu método consiste em descrever os objetos intencionais da consciência para torná-los visíveis e manifestos (Thévenaz, 1962).

Assim, o propósito deste artigo é suscitar o debate epistemológico dos estudos de liderança no âmbito das organizações. Para isso, assume como lente de análise os paradigmas de Burrell & Morgan (1979) com intuito de compreender como se caracterizam, do ponto de vista epistemológico, os estudos interpretativos de liderança que seguem a perspectiva ou método fenomenológico. Para prosseguir nesse percurso, este artigo está estruturado do seguinte modo: a seguir, são apresentados alguns contornos que caracterizam o campo científico da liderança e as principais escolas de pensamento. Após, buscamos clarificar o horizonte epistemológico em que este trabalho se situa por meio do *continuum* de Morgan & Smircich (1980) e dos paradigmas de Burrell & Morgan (1979), além de apontar elementos que caracterizam o debate epistemológico dos estudos de liderança. Em seguida, identificamos algumas particularidades da fenomenologia de Husserl (2008) e o percurso que essa filosofia ou movimento realizou até chegar aos estudos organizacionais. Posteriormente, destacamos o procedimento utilizado para seleção dos artigos analisados e adentramos em cada texto para expor de que modo os pesquisadores se valem da fenomenologia para estudar o campo da liderança. Finalmente, aportamos uma seção de discussão, limitações e sugestões de pesquisa futura e, por último, de conclusão geral.

2. O campo da liderança: contornos multifacetados e múltiplas perspectivas

Estudos bibliométricos e de revisão sinalizam para uma pluralidade de perspectivas, de abordagens, de teorias e de influências que marcam o campo da pesquisa científica dedicada ao fenômeno da liderança (Vogel et al., 2021; Day et al., 2014; Tal & Gordon, 2020; Tal & Gordon, 2016; Vijayakumar et al., 2019; Hallinger & Kovačević, 2019; House & Aditya, 1997). Trata-se de uma área de estudos cujo início remonta à virada para o século XX e que assumiu determinada complexidade capaz de abarcar visões distintas e até mesmo conflitantes (Tal & Gordon, 2020; Morgan, 2013; Day & Antonakis, 2012).

Do ponto de vista histórico, o estudo científico sobre a liderança começou no início da década de 1930 (House & Aditya, 1997), mas há autores que colocam o marco temporal na passagem do século XIX ao XX (Day & Antonakis, 2012). Nos primeiros anos, a pesquisa era praticamente atórica e puramente indutiva, com uma literatura baseada em um limitado conjunto de suposições, que refletiam, principalmente, a cultura industrializada do Ocidente. A maioria das teorias e das evidências empíricas, além disso, refletiam características norte-americanas, como individualismo, hedonismo, centralidade de trabalho e ênfase na racionalidade (House & Aditya, 1997).

Em meio à pluralidade de perspectivas que compõem o campo, Day & Antonakis (2012) destacam nove escolas de pensamento, que apresentamos a seguir de modo sintético. A primeira delas, a *perspectiva baseada em traços*, foi elaborada no entre-guerras e retornou nos anos 80, revisitada, como liderança transformacional (Tal & Gordon, 2020). Nessa perspectiva, algumas características disposicionais (atributos estáveis da personalidade ou traços) diferenciam líderes de não líderes, entre elas, a inteligência e sua relação com a eficácia. A partir da década de 1950, a *escola comportamental* se concentra nos comportamentos que os líderes adotam e como eles tratam os seguidores.

Na década de 1960, a teoria muda seu foco para a *contingência*, i.e., o estilo da liderança deveria ser contingente à situação. Em seguida, emerge uma nova linha de pesquisa concentrada na relação entre líderes e seguidores (*escola relacional*), baseada naquilo que originariamente foi denominada teoria da ligação da díade vertical e que se desenvolveu para troca líder-membro (LMX, *leader-member exchange*).

Nos anos 70-80, o estudo da liderança sofre novas mudanças a partir de críticas quanto à validação dos questionários e também quanto à relevância dos resultados da própria liderança. Assim, emerge a *perspectiva cética*, que considera que aquilo que os líderes fazem pode ser amplamente irrelevante e que a própria liderança pode ser inexistente ou até mesmo desnecessária. A *escola do processamento de informação*, por sua vez, buscou entender como e por que um líder é legitimado por meio do processo de correspondência entre suas características pessoais (traços da personalidade) com as expectativas prototípicas que os seguidores têm de um líder.

A *nova escola de liderança* inclui abordagens denominadas liderança neo-carismática, liderança visionária e a mais relevante delas, a liderança transformacional. Por fim, as *perspectivas biológicas e evolutivas* se aproximam das *hard science* em termos de mensuração de diferenças individuais diretamente observáveis (variáveis biológicas ou processos).

Além dessas escolas de pensamento, Avolio, Walumbwa & Weber (2009) destacam outros tópicos que vêm recebendo atenção na área: liderança autêntica, liderança e psicologia cognitiva, liderança de novo gênero, liderança de complexidade, liderança compartilhada, coletiva ou distribuída, troca líder-membro, seguidores, substitutos para a liderança, liderança servidora, liderança espiritual, liderança transcultural e *e-leadership*.

Após delinear as principais escolas de pensamento sobre o fenômeno da liderança e apresentar, em termos quantitativos, o crescimento do interesse de pesquisadores sobre o assunto, entraremos agora nas reflexões que fundamentam a discussão epistemológica

deste estudo. Nesta seção, também apresentaremos elementos que caracterizam o coração epistemológico das pesquisas desenvolvidas na área da liderança.

3. O horizonte epistemológico e os estudos de liderança: suposições ontológicas e paradigmas de pesquisa

Para clarificar o horizonte epistemológico em que este trabalho se situa, recorreremos à noção de *continuum* subjetivo-objetivo de Morgan & Smircich (1980). Para esses autores, as diferentes visões de mundo dos pesquisadores implicam em diferentes terrenos para o conhecimento. Em um extremo, encontra-se uma visão objetivista do mundo social como uma estrutura concreta, com ênfase em análises empíricas dos “fatos” sociais que caracterizam a epistemologia positivista. No outro extremo, o conhecimento repousa na experiência subjetiva e é enfatizado o entendimento dos processos pelos quais os indivíduos concretizam suas relações com seu mundo. Nesse sentido, o conhecimento nada mais é do que uma expressão da maneira pela qual o cientista, como ser humano, impôs arbitrariamente um quadro de referência pessoal ao mundo (Morgan & Smircich, 1980).

Conforme Burrell & Morgan (1979), a concepção de ciência subjacente ao paradigma funcionalista – extremo direito do *continuum* de Morgan & Smircich (1980) – enfatiza a possibilidade de investigação objetiva capaz de oferecer um verdadeiro conhecimento explicativo e preditivo da realidade externa. Nesse sentido, as teorias científicas podem ser avaliadas objetivamente por referência a evidências empíricas e o observador é visto como independente e capaz de analisar a realidade sem afetá-la. A premissa subjacente a esse paradigma é que existem padrões gerais externos e universais de ciência – além de regras e regulações externas que governam o mundo –, que podem servir como base para determinar o que constitui uma explicação adequada do que é observado. No paradigma funcionalista, a ciência fornece um quadro de referência e se torna uma ferramenta para impor ordem e regulação ao mundo social a partir da perspectiva do observador.

Diferentemente, o principal interesse dos estudos que seguem os pressupostos do paradigma interpretativo é compreender a experiência subjetiva dos indivíduos. Suas teorias são construídas a partir do ponto de vista do ator individual (em oposição ao observador da ação) e a realidade social é vista como um processo emergente, uma extensão da consciência humana e da experiência subjetiva. As teorias construídas no interior desse paradigma rejeitam a visão de que o mundo social possa ser estudado da mesma maneira como ocorre nas ciências naturais e as suposições ontológicas de uma teoria interpretativa não permitem adotar uma perspectiva funcionalista (Burrell & Morgan, 1979).

No campo da liderança, especificamente, algumas teorias mais críticas se preocupam em refletir sobre o debate epistemológico subjacente às pesquisas da área. Entre elas, destacamos a noção de performatividade crítica (Alvesson & Spicer, 2012; Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010), que leva a sério a crítica (emancipatória) da liderança, sem negligenciar a possibilidade de intervenção pragmática. Existem também teorias mais consolidadas, como feminismo, marxismo, pós-estruturalismo, colonialismo, entre outras, e também estudos que investigam a *dark side* da liderança em uma posição "anti-liderança".

Com efeito, o campo está sobrecarregado com análises quantitativas e positivistas convencionais e estas continuam a dominar a pesquisa na área (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Ford, 2010; Tal & Gordon, 2016). Na perspectiva funcionalista, conforme Alvesson & Spicer (2012), os estudos reificam a liderança, tratando-a como algo que pode ser determinado, medido e possível de se identificar uma essência distinta e coerente. Isso faz com que os pesquisadores busquem identificar traços, comportamentos, situações e habilidades relacionados ao fenômeno, cegando-os para como o construto de liderança pode significar coisas radicalmente diversas em diferentes situações e levando-os a não considerar o significado local atribuído ao fenômeno por múltiplos atores.

Além disso, nessa perspectiva, as diferenças individuais são negadas, o contexto é ignorado e pouca ou nenhuma consideração é dada à influência às diversas configurações em que gestores, líderes e subordinados operam. Há ainda uma tendência em focar exclusivamente em diretores ou papéis executivos para retratar o gestor/líder como um ser superior, interagindo unidirecionalmente com subordinados por meio de um forte discurso moralizante (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010). Nessa abordagem, a fórmula de liderança oferecida fornece uma lista de comportamentos que precisam ser praticados, aprendidos e adquiridos, e isso pode ser visto como meio para exercer controle ou regular as identidades individuais nas organizações, obtendo conformidade a traços, competências e comportamentos específicos (Ford, 2010).

Essas críticas, que começaram a se manifestar no final dos anos 1970, motivaram alguns pesquisadores a abandonar as suposições funcionalistas e endereçar novos estudos a partir dos pressupostos interpretativos. A partir dessa virada, outras perspectivas foram abertas e as pesquisas buscaram compreender como a liderança, suas ambiguidades e incertezas são construídas, explorando aspectos carregados de significado do fenômeno para capturá-lo de forma mais persuasiva e perspicaz. Nesse novo olhar, a liderança passa a ser vista como um processo que só pode ser acessado por meio do exame dos entendimentos e interpretações que os atores usam para entendê-la (Alvesson & Spicer, 2012).

Desse modo, interessou-nos melhor conhecer como essas pesquisas são empreendidas, quais recursos lançam mão para alcançar seus objetivos e a quais resultados chegam. Foi com esse intuito que identificamos na fenomenologia uma perspectiva episteme-metodológica frutífera porque assume como fonte do conhecimento a experiência do indivíduo em relação a determinado fenômeno.

4. A fenomenologia de Husserl: consciência, sociologia e estudos organizacionais

Em sentido etimológico, fenomenologia significa o estudo do fenômeno e por este, originariamente, entende-se tudo o que aparece, que se manifesta ou se revela, especialmente ao que existe exteriormente. Mesmo que o termo tenha aparecido no século XVIII, é com Husserl que a fenomenologia ganha estatuto de atitude ou postura filosófica e de movimento de ideias com método próprio. Em termos husserlianos (Husserl, 2008), o fenômeno é encerrado no campo imanente da consciência e se refere a tudo aquilo de que podemos ter consciência. A consciência, para Husserl, é intencionalidade e ela só existe como consciência de algo, logo, não é uma substância, mas uma atividade constituída por atos (percepção, imaginação, volição, paixão) com os quais visa algo. Essa intencionalidade é de natureza lógico-transcendental, como um transcender, um dirigir-se à outra coisa. Assim, o objeto só pode ser definido em sua relação com a consciência

por ser sempre objeto-para-um-sujeito. É a consciência intencional que faz o mundo aparecer como fenômeno (Zilles, 2008).

Em Husserl (2008), a noção de intencionalidade caracteriza uma nova relação entre sujeito e objeto, entre pensamento e ser. Trata-se de uma relação essencial em que estes são inseparáveis e sem os quais nem a consciência nem o mundo poderiam ser apreendidos. A intencionalidade da consciência significa que toda consciência é consciência de algo. Em virtude da intencionalidade, a própria noção de uma realidade em si ou de um objeto absoluto torna-se absurda e, em todo caso, impensável (Thévenaz, 1962).

Husserl não duvida da existência do mundo exterior. O que propõe é reduzi-lo ao fenômeno na consciência (redução fenomenológica), suspendendo o juízo – ou colocando-o entre parênteses – em relação à existência deste mundo exterior (*epoché*) para chegar ao fenômeno puro. No fenômeno, procede a sucessivas reduções em busca da essência (redução eidética) (Zilles, 2008). O que é reduzido é o conjunto de julgamentos empíricos, racionais e científicos que fazemos do mundo na atitude natural. Seu propósito é trazer à luz esse contato intencional essencial entre consciência e o mundo, uma relação em que, na atitude natural, permanece velada. Na redução, o mundo permanece onde está: se percebe que todo ato de conhecimento se refere a um sujeito (o Ego transcendental) como a um termo último e primário que é a origem, o suporte ou fundamento de seu significado (Thévenaz, 1962). “Assim entende a fenomenologia como análise descritiva das vivências da consciência depuradas de seus elementos empíricos para descobrir e apreender as essências diretamente na intuição” (Zilles, 2008, p. 24). Dado que essas essências não existem fora da consciência, a fenomenologia de Husserl busca a descrição dos atos intencionais da consciência e dos objetos por ela visados. Assim, a tarefa da fenomenologia é estudar a significação das vivências na consciência. Vivências estas intencionais que orientam ou impulsionam o sujeito para seu objeto (Zilles, 2008).

Após o trabalho de Husserl, o movimento fenomenológico se fragmentou em diferentes linhas de desenvolvimento, especialmente a partir de nomes como Scheller, Heidegger, Schutz, Sartre, Merleau-Ponty e Arendt (Burrell & Morgan, 1979), e influenciou todas as principais disciplinas das ciências sociais, como educação, psicologia e sociologia (Holt & Sandberg, 2011). Por meio desta última que a fenomenologia impactou os estudos organizacionais, abrindo novas possibilidades para os pesquisadores para além das limitações das abordagens positivistas, sobretudo por meio da perspectiva interpretativa construcionista social.

Nesse contexto, a fenomenologia social de Schutz teve papel preponderante. Holt & Sandberg (2011) identificam duas ondas de influência da fenomenologia na sociologia. Na primeira, sempre a partir de Husserl e Schutz, a fenomenologia tem influência nos estudos de Berger e Luckmann e na teoria institucional e também na etnometodologia de Garfinkel, na análise da conversação de Sack e Schegloff e na antropologia interpretativa de Geertz. Na segunda, a fonte são os trabalhos de Heidegger, pupilo de Husserl, que impactaram diretamente a hermenêutica fenomenológica de Gadamer e Ricoeur, a filosofia fenomenológica da existência de Sartre e Merleau-Ponty, o pós-estruturalismo de Derrida e Foucault, a teoria crítica de Marcuse e Habermas, a teoria da prática de Pierre Bourdieu, a teoria da estruturação de Giddens e a “virada da prática”.

Nos estudos organizacionais, a perspectiva interpretativa construcionista social tem sido adotada em quatro áreas: a) o estudo da ação individual, investigando a experiência vivida das pessoas ou a compreensão de sua situação de trabalho e o que isso significa para eles; b) o estudo da ação social, investigando como os coletivos entendem ou dão sentido à sua situação; c) o estudo de como os aspectos da realidade humana são construídos através da interação entre as pessoas; d) o estudo da ação e das atividades humanas tomando um ponto de partida na prática social (Holt & Sandberg, 2011). Entre os autores que introduziram a fenomenologia nos estudos organizacionais podem ser citados David Silverman, Karl Weick e a teoria do *sensemaking* e Gareth Morgan e Gibson Burrell.

Para Gill (2014), a fenomenologia pode ser vista seja como um movimento filosófico, seja como uma família de metodologias de pesquisa qualitativa. Nesta última, o autor desenvolveu uma tipologia que classifica e contrasta cinco metodologias fenomenológicas oriundas de diversas disciplinas e aplicáveis ao campo das organizações, divididas entre aquelas de inspiração husserliana (fenomenologia descritiva) e heideggeriana (fenomenologia interpretativa).

Em parte, este trabalho se utiliza da tipologia de Gill (2014) para delimitar parâmetros na identificação e seleção de artigos para análise. A seguir, apresentamos brevemente esse percurso e adentramos efetivamente na apresentação das particularidades dos estudos que investigaram a liderança a partir da abordagem fenomenológica.

5. Etapas e critérios para seleção dos artigos

Importante indicar que nosso objetivo não foi analisar rigorosamente todos os estudos fenomenológicos sobre a liderança, mas colher uma porção deles que possibilitasse conhecer com mais profundidade a maneira como conduzem sua abordagem. Assim, este estudo se inspira no modelo proposto por Wolfswinkel, Furtmueller & Wilderom (2013), que oferece diretrizes para conduzir uma revisão de literatura tomando a *grounded theory* como método, mas não segue com rijeza o passo a passo oferecido. As cinco etapas são: definição, busca, seleção, análise e apresentação.

A definição inclui os critérios para inclusão/exclusão de estudos, identificação dos campos para pesquisa, determinação das fontes apropriadas e decisão sobre os termos específicos de busca. Desse modo, os critérios adotados foram: a) estudos empíricos; b) fator de impacto dos periódicos; c) tipologia de métodos fenomenológicos de Gill (2014) que expõe, de um lado, elementos da fenomenologia descritiva (de inspiração husserliana), de outro, elementos da fenomenologia interpretativa (de inspiração heideggeriana).

Os campos para pesquisa escolhidos foram aqueles de *Business, management and accounting* da base de dados Scopus. Os termos escolhidos para busca foram *leadership* e *phenomenology* no campo mais abrangente (título do artigo, resumo e palavras-chave). Na etapa de seleção, foram escolhidos somente estudos restritos a um tipo de documento (artigo) e o período delimitado entre 1985 e 2021. Desse modo, a busca resultou em 270 artigos e a seleção dos campos de *Business, management and accounting* e tipo de documento (artigo) reduziu o número para 47. Desse total, aplicando os critérios de seleção, o número final de artigos foi quatro: Parameshwar (2005); Ramachandaran, Krauss, Hamzah, & Idris (2017); Bradley-Cole (2021); Ilac (2018), os dois últimos por ocuparem posições diferentes da tipologia de Gill (2014).

Conforme Morgan & Smircich (1980), a escolha e a adequação de um método incorporam uma variedade de suposições em relação à natureza do conhecimento (epistemologia) e à natureza do fenômeno (ontologia) a ser investigado. Logo, é notório o vínculo entre o posicionamento epistemológico do pesquisador e as escolhas metodológicas por ele adotadas. É por essa razão que decidiu-se analisar também, mesmo que em linhas gerais, as estratégias e técnicas metodológicas utilizadas nos estudos, uma vez que auxiliam a melhor compreender seus status epistemológico.

6. Os estudos de liderança a partir da abordagem fenomenológica

6.1 Liderança espiritual e transcendência do ego

O estudo de Parameshwar (2005), publicado no periódico com maior fator de impacto entre aqueles especializados no tema da liderança, o *The Leadership Quarterly*, explora como dez renomados “meta-líderes” globais, com atuação na causa dos direitos humanos, foram pioneiros em inovações sociais por meio do engajamento não-violento e espiritual e apresenta um *framework* conceitual da liderança espiritual com base na transcendência do ego. Nessa análise, o pesquisador adaptou procedimentos da fenomenologia transcendental, da fenomenografia e de outras abordagens qualitativas.

Parameshwar (2005) analisou 504 eventos a partir de oito autobiografias e duas biografias de líderes globais atuantes na causa dos direitos humanos. O percurso metodológico adota técnicas da *grounded theory*, em especial, a comparação constante e a amostragem teórica. Nesta última, as categorias emergentes significantes norteiam ainda mais a coleta e análise dos dados e foi com base nesse recurso que o autor identificou a categoria “consciência ego-transcendental”. O autor também adaptou dispositivos a partir da fenomenologia transcendental (Husserl) e da fenomenografia (Marton), complementados com as suposições ontológicas, epistemológicas e de natureza humana de Burrell & Morgan (1979) e de Morgan & Smircich (1980).

A partir da postura filosófica prescrita pela fenomenologia transcendental, o autor leu as autobiografias quatro vezes, cada uma de pontos de vista diferentes. Nessa etapa do artigo, o autor adotou uma linguagem direta, relatando de que modo realizou cada uma das leituras. É interessante destacar trechos em que a presença ativa do pesquisador fica evidente.

"(...) *I assimilated the beauty of each subject's life, whole*" (p. 694).

"(...) *I mindfully searched out data that I may have missed in the first reading*" (p. 694).

"*I asked myself questions such as: What do I find challenging given my everyday consciousness that Gandhi did not given his consciousness?*" (p. 694).

"(...) *I opened myself to the 'total ground of data' in the ten autobiographies and posed myself such questions as: What data seemed important initially but not later as it met successive layers of data?*" (p. 694).

"*I had to be very vigilant (...)*" (p. 694).

Outro método utilizado que converge com a postura da fenomenologia transcendental é a fenomenografia. Trata-se do estudo de fenômenos como corporificado em relatos escritos em que se busca capturar diversas formas em que a realidade é experimentada por diferentes pessoas e como elas percebem tornar seus mundos tão evidentes em seus

relatos. Conforme Parameshwar (2005), o mundo fenomenológico dos líderes não poderia ser examinado diretamente. Desse modo, a análise é fenomenográfica com base nos escritos autobiográficos em que os fatos fenomenológicos são reportados pelos líderes.

A partir desse olhar epistemológico e da estratégia metodológica escolhida, o estudo identificou uma categoria principal (transcendência do ego) e oito processos como manifestações mais concretas dessa categoria, que representam uma resposta excepcional a uma circunstância desafiadora enfrentada pelo líder. Essas manifestações são: demonstração de agilidade de perspectiva, descobrimento de nexos densos entre estruturas institucionais, invocação de epistemologias transcendentais, escolha de "propósito superior" em vez de normas sociais, superação de desafios com "propósito superior" e ação, neutralização de ameaças do ego e aprofundamento do compromisso com "propósito superior", inspiração de outros através da transcendência do ego e inspiração na transcendência do ego de outros.

6.2 Inteligência espiritual na liderança feminina acadêmica

Interessados em explorar quais seriam as contribuições da integração da inteligência espiritual com o ambiente da educação superior, Ramachandaran, Krauss, Hamzah, & Idris (2017) implementaram uma investigação fenomenológica com nove acadêmicas líderes. Apesar de os autores se apoiarem, parcialmente, na conceituação de Max van Manen a respeito da fenomenologia – que em Gill (2014) é identificado no centro do *continuum* que liga a vertente descritiva de Husserl e a interpretativa de Heidegger –, não explicitam que o estudo segue seus princípios metodológicos.

Na análise dos dados, evidenciam que as transcrições das entrevistas foram analisadas utilizando-se como guia o método fenomenológico de van Kaam ou Stevick-Colaizzi-Keen modificados em Moustakas (1994), um passo a passo que parte das transcrições "brutas" em um processo de refinamento, enxugamento e agrupamento de unidades de sentido – passando pela variação imaginativa e pela redução fenomenológica – até se chegar à essência invariante da experiência para a totalidade dos participantes.

A partir de uma questão de pesquisa central ("qual é a eficácia do uso da inteligência espiritual nas práticas de liderança de mulheres acadêmicas?") e após o percurso fenomenológico empreendido, os autores formularam três temas principais que resultaram a partir da análise: a) funcionários inspirados pela visão; b) aumento da credibilidade e sustentabilidade de longo prazo da instituição; c) valores morais elevados e questões éticas reduzidas.

Nas implicações práticas e de pesquisa, observam que o estudo ofereceu a oportunidade aos participantes de refletir e compartilhar como a expressão única da sua liderança os ajudou a enfrentar as demandas e os desafios em sua instituição de ensino superior. Apontam também que, como não existe consenso no uso do método fenomenológico, essa abordagem facilitou a descoberta da essência do conjunto da prática de inteligência espiritual.

6.3 Fenomenologia interpretativa para a liderança autêntica

No campo da liderança autêntica, Bradley-Cole (2021) buscou no interior do contexto vivido das relações gerenciais uma definição para essa vertente como um fenômeno

baseado na prática que, conforme a autora, trata-se de um campo marcado por insuficiente desafio empírico e confusão conceitual. A autora empreendeu um estudo fenomenológico interpretativo que reimagina o conceito de liderança como um modelo moral e relacional de dois componentes que se aproxima das noções heideggerianas de "ser verdadeiro" e "cuidado". Assim, o estudo explora como os líderes dão sentido à autenticidade na prática e descreve ricamente de que modo os gerentes percebem e atribuem autenticidade a seus líderes no interior da experiência vivida do trabalho contemporâneo.

Conforme Bradley-Cole (2021), adotar a abordagem fenomenológica interpretativa permite uma exploração mais profunda e ecologicamente enraizada sobre o fenômeno em análise. A autora endossa os princípios filosóficos de Heidegger a respeito da fenomenologia, quando este a descreve como uma interpretação do conhecer que pertence ao ser-no-mundo. Em seu estudo, aponta que as ideias heideggerianas de *Dasein* (ser-aí) e intersubjetividade, que se referem à natureza situacional e relacional de ser e nossa incapacidade de nos separarmos das nossas experiências vividas, são centrais para sua filosofia fenomenológica e auxiliam a explicar como tornamos nosso mundo significativo por meio da interpretação. Desse modo, a partir de uma perspectiva heideggeriana, a fenomenologia interpretativa é tanto uma abordagem ontológica sustentada por uma filosofia da existência humana embutida e inseparável quanto uma abordagem epistemológica para entender ideograficamente a riqueza e a diversidade dessa existência.

Entre os artigos analisados neste estudo, o de Bradley-Cole (2021) foi o único a utilizar um software (NVivo) para análise dos dados. Além disso, nessa etapa, a autora seguiu os seis passos destacados na Análise Fenomenológica Interpretativa de Jonathan Smith para o desenvolvimento dos temas, a saber: a) leitura e releitura; b) anotação inicial; c) desenvolvimento de temas emergentes; d) busca por conexões entre os temas emergentes; e) passando para o próximo caso; f) busca por padrões entre os casos (Smith, Flowers, & Larkin, 2009). Conforme a autora, a abordagem analítica foi desenhada para alcançar entendimento hermenêutico em vez de encontrar explicações causais.

A partir do seu objetivo de redefinir o conceito de liderança autêntica, Bradley-Cole (2021) elaborou o significado contextualizado de autenticidade e de que modo existe como uma entidade de atribuição. Nesse sentido, a autenticidade é percebida como "real", exibida por meio de sinceridade e cuidado sobre os outros. Trata-se do modo como os líderes orientam a si de maneira honesta e aberta para com os demais. Outro achado se refere ao líder autêntico como um ser moral, em que a autenticidade é interpretada como bondade moral. O líder autêntico também é percebido como um ser pró-social e um amigo.

A partir do olhar fenomenológico, a autora formalizou que a bondade moral e a orientação relacional do líder formam as bases para as atribuições de autenticidade. Além disso, a filosofia unificada de Heidegger de "ser-no-mundo" supera o criticismo do dualismo cartesiano inerente na maioria das escolas de liderança, o que fornece uma oportunidade para descrever como a liderança autêntica é percebida como um resultado de troca social com base nas ações observadas dos líderes, em vez de fornecer uma outra "receita" de construção ideológica (Bradley-Cole, 2021).

6.4 Fenomenologia descritiva para a liderança empresarial social

Ilac (2018) identificou a lacuna de poucos estudos no campo da liderança em empresas sociais, seja pelo tamanho reduzido do setor, seja pela falta de evidências empíricas, e se colocou a seguinte questão: o que há de distinto nas práticas de liderança no campo da empresa social, visto que funciona em um contexto institucional novo e complexo?

Em seu estudo, a liderança é vista como um processo social complexo em que cultura, contexto e sua natureza moldam o seu entendimento. Conforme Ilac (2018), investigar as experiências e os significados subjetivos dos participantes permite verbalizar experiências e clarificar histórias, possibilitando ao pesquisador compreender o contexto atrás das subjetividades. Desse modo, a análise fenomenológica empreendida permite que experiências pessoais e subjetivas sejam levadas para frente entre as percepções socioculturais predominantes.

O método fenomenológico do estudo de Ilac (2018) se fundamenta na obra de Amedeo Giorgi (2006), cuja disciplina de origem é a psicologia, assim como a do autor do artigo em questão. Conforme Gill (2014), a abordagem de Giorgi se situa na vertente descritiva do método fenomenológico de inspiração husserliana e fornece diretrizes rigorosas para a análise do fenômeno. Nesse sentido, a intenção da pesquisa fenomenológica é entender o fenômeno da liderança em seus próprios termos para oferecer uma descrição credível da experiência humana do modo como é percebida pelo indivíduo, permitindo que a essência da experiência emergja.

Conforme a abordagem da fenomenologia descritiva, todo o conhecimento passado sobre o fenômeno em investigação é suspenso (*epoché*) e a análise de cada transcrição de entrevista segue os seis passos definidos por Giorgi (2006): a) obter uma descrição concreta do fenômeno; b) adotar a atitude fenomenológica em relação ao fenômeno; c) ler a descrição inteira para obter uma impressão do todo; d) reler a descrição e identificar "unidades de significado", capturando diferentes aspectos do todo; e) identificar e explicitar o significado psicológico de cada unidade de significado; f) articular a estrutura geral da experiência do fenômeno.

Essa perspectiva possibilitou a Ilac (2018) formular dez temas para compor um *framework* sobre o desenvolvimento da liderança na empresa social fundamentado a partir da experiência: autorreflexão, valores, mudança de *mindset*, responsabilidade social, vislumbrando o futuro, missão social, inovação e criatividade, acuidade financeira, *networking* e colaboração e desenvolvimento de futuro líder. Desse modo, foi possível obter uma perspectiva de como os líderes são formados nas empresas sociais.

Uma observação que emerge em relação ao estudo é quanto às suas limitações. Ilac (2018) justifica que, dado o tamanho reduzido do número de participantes (seis), os resultados não poderiam ser generalizados para todos os líderes de empresas sociais. Entretanto, é sabido que um estudo de vertente interpretativa não tem como objetivo a generalização dos seus resultados, justamente por esse motivo que o número de participantes da pesquisa é propositalmente inferior ao de um estudo funcionalista.

7. Discussão, limitações e sugestões de pesquisas futuras

A fenomenologia é um movimento filosófico e uma família de metodologias de pesquisa qualitativa ainda limitada na pesquisa organizacional (Gill, 2014). Autores que seguem essa perspectiva enxergam a realidade como uma projeção da imaginação individual e

ênfatizam a importância do entendimento dos processos pelos quais os indivíduos concretizam suas relações com seus mundos (Morgan & Smircich, 1980). Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi apresentar, em linhas gerais, algumas particularidades de artigos que adotam a abordagem fenomenológica para investigar a liderança segundo uma perspectiva interpretativa, diferenciando-se assim do *mainstream* funcionalista-positivista que domina o campo.

A partir do *continuum* de Morgan e Smircich (1980), percebe-se que os autores dos artigos em questão consideram que o conhecimento repousa na experiência subjetiva e abrem espaço para que os participantes reflitam e formalizem o significado de determinado fenômeno em suas práticas. Nota-se aí uma atitude particular do pesquisador, que remete, em parte, à figura a que Sócrates foi comparado, o *tavão*, aquele que segue os animais, pica-os e os faz correr e se agitar (Foucault, 2010; Jaeger, 2013). Nessa concepção, a fria exatidão da medida dá lugar a uma prática de exercício interpretativo, especulativo até, que respeita e considera as particularidades do sujeito provedor da matéria do conhecimento.

Os estudos analisados também têm clara identificação com o paradigma interpretativo de Burrell e Morgan (1979), em que se busca compreender a experiência subjetiva dos indivíduos e em que as teorias são construídas a partir do ponto de vista do ator individual. O olhar interpretativo é observado ainda no uso de técnicas como entrevistas semiestruturadas, em que o pesquisador persegue uma direção moderadamente definida, e sobretudo no posicionamento epistemológico, no sentido de permanecer aberto e atento para “ouvir os dados” e redefinir a rota de pesquisa na medida em que esses mesmos dados apontarem para uma direção mais profícua.

A abordagem fenomenológica tem impacto na prática daqueles que participam do estudo. Como se observa em Ramachandaran, Krauss, Hamzah, & Idris (2017), os integrantes puderam refletir e compartilhar a expressão da sua liderança. Mesmo que esse desdobramento não tenha sido reportado e explorado, trata-se de uma ocasião para esses líderes avaliarem criticamente seus papéis de liderança e, quem sabe, alcançar melhor discernimento quanto à validade de suas práticas. Além disso, é interessante notar que os participantes de pesquisas de orientação interpretativa não são vistos como uma espécie de objetos inertes, ao contrário: não apenas são a fonte de dados primários como também contribuem na etapa de análise, levando a pesquisa a uma dimensão quase que de coconstrução.

A partir dessas reflexões, uma questão emerge por sua pertinência e atualidade: qual a contribuição da análise epistemológica empreendida nesses quatro estudos para a pesquisa em liderança? Ora, um campo com praticamente um século de desenvolvimento apresenta maturidade suficiente e, ainda assim, o olhar fenomenológico para a liderança se mostra incipiente frente à vastidão de pesquisas com premissas objetivistas acerca da realidade. Conforme Husserl (2008), a ideia de base da fenomenologia é voltar às coisas mesmas, deixar o fenômeno “falar”, e essa atitude – termo de fato defendido pelos fenomenólogos, a atitude fenomenológica – contrasta radicalmente com abordagens que, contrariamente, o silenciam. Dessa maneira, a maior contribuição desta análise é instigar por novas possibilidades e incentivar o desenvolvimento de mais pesquisas que analisem a experiência subjetiva dos seus participantes. Acredita-se, assim, que a liderança em si possa receber mais iluminação conceitual e descritiva, sempre atrelada ao contexto em que se manifesta e suas particularidades, com vistas a uma maior pluralidade

epistemológica. Se a pesquisa em liderança é como é, um dos prováveis fatores é devido ao posicionamento epistemológico dos pesquisadores, que em sua maioria se orientam a partir de uma perspectiva que coloca o objeto do conhecimento como externo ao pesquisador, passível de mensuração e de controle. Assim, seria interessante e profícuo estimular uma virada epistemológica em um sentido que tome a realidade como inerente à subjetividade dos indivíduos. Muda a relação com o conhecimento, muda o olhar para o fenômeno, mudam as técnicas de análise, enfim, novas avenidas de pesquisa podem emergir.

Entre as limitações deste estudo – aqui condensados com respectivas sugestões de estudos futuros –, destacamos que se trata de uma abordagem introdutória sobre a reflexão epistemológica dos estudos de liderança e que é esse motivo que procura sustentar a decisão metodológica adotada. Entretanto, é notório que a restrição no número de artigos que utilizam a abordagem fenomenológica analisados é um fator limitante e que um olhar para os demais textos pode ser complementar ao que discutimos até aqui. Além disso, o exame de estudos alinhados com a filosofia da fenomenologia também é, por si só, restritivo. Destaca-se ainda uma espécie de limitação interna no que se refere à análise dos artigos selecionados, já que não foi feito uso de um *template, framework* ou diretrizes, fazendo com que a análise tenha ocorrido de modo “solta”, o que pode ter enviesado ou comprometido a análise de alguma forma.

Como se sabe, a perspectiva interpretativa é composta por outras escolas de pensamento, como hermenêutica, existencialismo e teoria crítica e estudos que seguem essas vertentes também poderiam ser explorados. Se olharmos para o *continuum* de Morgan & Smircich (1980), encontramos que a posição epistemológica básica de abordagens mais próximas do olhar subjetivo para as ciências sociais visa entender como a realidade social é criada ou entender padrões do discurso simbólico, logo, abrem-se novas possibilidades de análise para estudos que adotam essa perspectiva. Além disso, recomenda-se também investigar estudos sobre a liderança que utilizam métodos alinhados com a visão de mundo subjetiva, como *grounded theory*, (auto)etnografia e análise de narrativa; que analisem a experiência dos indivíduos, como investigação narrativa e autoetnografia; que utilizem processos analíticos similares, como análise de *template*; ou ainda que tenham emergido de teorias fenomenológicas, como etnometodologia (Gill, 2014).

Por fim, analisar pesquisas interpretativas ou de abordagem fenomenológica sobre a liderança para além do campo dos estudos organizacionais e da área de *business e management* nos parece promissor. Com efeito, estudos de áreas adjacentes poderiam trazer novas contribuições, como das áreas de sociologia, educação, psicologia e economia.

8. Conclusão

Por fim, este estudo procurou evidenciar as possibilidades que a perspectiva interpretativa fornece às pesquisas no campo da liderança. Assim como a metáfora dos cegos e do elefante, em que cada um sente uma parte do animal e elabora seu juízo de valor a partir da sua posição, o pesquisador que adotar certa perspectiva precisará fazer determinadas escolhas que resultarão em renúncias, em uma imagem que lembra múltiplos caminhos que nunca se cruzam. A reflexão que emerge nesse sentido é o que determina o posicionamento ontológico do pesquisador (e que conseqüentemente determinará seu posicionamento epistemológico): a crença (fé), a autoevidência (intuição) ou a

conveniência (consenso) de que a realidade é objetiva ou subjetiva? Cada escolha levará a caminhos distintos com a esperança de que todos possam ser percorridos. O que entra em jogo é uma espécie de flexibilidade mental do pesquisador para perceber que, como escreve Japiassu (1979), o que se tem hoje é um *conhecimento-processo* e não mais um *conhecimento-estado*.

9. Referências

Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: the case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390. DOI: 10.1177/0018726711430555.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J., (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.

Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.

Bradley-Cole, K. (2021). Friend or fiend? An interpretative phenomenological analysis of moral and relational orientation in authentic leadership. *Leadership*, 17(4), 401-420. doi: 10.1177/17427150211016163.

Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77-86. doi:10.1016/j.scaman.2009.12.003.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 3-25.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, Rob. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 63-82. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>.

Ford, J. (2010). Studying Leadership Critically: A Psychosocial Lens on Leadership Identities. *Leadership*, 6(1), 47-65. DOI: 10.1177/1742715009354235.

Foucault, M. (2010). *A hermenêutica do sujeito: curso dado no Collège de France (1981-1982)*. 3ª. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes.

Fry, L. W. (2005). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 619-622. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.001>.

Fry, L., & Kriger, M. (2009). Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667-1696.

Gill, M. J. (2014). The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137. DOI: 10.1177/1094428113518348.

Giorgi, A. (2006). Concerning variations in the application of the phenomenological method. *The Humanistic Psychologist*, 34(4), 305-319.

Hallinger, P., & Kovačević, J. (2019). Science mapping the knowledge base in educational leadership and management: A longitudinal bibliometric analysis, 1960 to 2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 5-30. DOI: 10.1177/1741143219859002.

Holt, R. & Sandberg, J. (2011), Phenomenology and organization theory, Tsoukas, H. & Chia, R. (Ed.) *Philosophy and Organization Theory* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 32), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 215-249. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2011\)0000032010](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2011)0000032010).

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

Husserl, E. (2008). *A ideia da fenomenologia*. Lisboa: Edições 70.

Ilac, E. J. D. (2018). Exploring social enterprise leadership development through phenomenological analysis. *Social Enterprise Journal*, 14(3), 268-288. doi: 10.1108/SEJ-12-2017-0065.

Jaeger, W. (2013). *Paideia: a formação do homem grego*. 6ª ed. São Paulo: WMF Martins Fontes.

Japiassu, H. (1979). *Introdução ao pensamento epistemológico*. 3. ed. Rio de Janeiro: F. Alves.

Morgan, G. (2013). Leading with Leverage: Transforming Organisations by Engaging the Passions and Aspirations of Stakeholders. *Organizational Cultures*, 12, 103-113.

Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.

Moustakas, C. E. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publications.

Parameshwar, S. (2005). Spiritual leadership through ego-transcendence: Exceptional responses to challenging circumstances. *The Leadership Quarterly*, 16, 689-722. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.07.004.

Ramachandaran, S. D., Krauss, S. E., Hamzah, A., & Idris, K. (2017). Effectiveness of the use of Spiritual Intelligence in Women Academic Leadership Practice. *International Journal of Educational Management*, 31(2). <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-09-2015-0123>.

Sanders, P. (1982). Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 7(3), 353-360. <https://doi.org/10.2307/257327>.

Serva, M. (2013). O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração – inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), p. 52-64.

Smith, J. A. (1996). Beyond the divide between cognition and discourse: Using interpretative phenomenological analysis in health psychology. *Psychology & Health*, 11(2), 261-271.

Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, Method and Research*. London: Sage.

Tal, D., & Gordon, A. (2016). Leadership of the present, current theories of multiple involvements: a bibliometric analysis. *Scientometrics*, 107, 259-269. DOI 10.1007/s11192-016-1880-y.

Tal, D., & Gordon, A. (2020). Leadership as an Autonomous Research Field: A Bibliometric Analysis. *Society*, 57, 489-495. <https://doi.org/10.1007/s12115-020-00522-2>.

Thévenaz, P. (1962). *What is phenomenology? And other essays*. Chicago: Quadrangle Books.

Vijayakumar, P. B., Morley, M. J., Heraty, N., Mendenhall, M. E., & Osland, J. S. (2019). Leadership in the Global Context: Bibliometric and Thematic Patterns of an Evolving Field. *Advances in Global Leadership*, 11, 31-72. doi:10.1108/S1535-120320180000011002.

Vogel, B., Reichard, R. J., Batistič, S., & Černe, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 32(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>

Willmott, H. (1993). Breaking the Paradigm Mentality. *Organization Studies*, 14(5), 681-719.

Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom C. P. M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, 22, 45-55. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.51>.

Zilles, U. (2008). A fenomenologia husserliana como método radical. In: Husserl, E. *A crise da humanidade europeia e a filosofia*. 3. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS.