

Para além da Auto-gestão: Quando os Líderes Geram Auto-líderes

Pedro Marques Quinteiro
pedromquinteiro@gmail.com
ISCTE, IUL

Professor Doutor Luís Alberto Curral
lcurral@fp.ul.pt
FP, UL

Professora Doutora Ana Margarida Passos
ana.passos@iscte.pt
ISCTE, IUL

Resumo (Abstract)

The ending of the 20th century has seen the growth of Self-management theory, latter on followed by the advent of Self-leadership Theory (Manz, 1986). Modestly developed over the past twenty years, Self-leadership has now begun to receive a more deserved attention as it is understood as an adaptive competence that influences individual and collective thought and action (Neck & Manz, 2010). Being well known as a predictor of individual and team effectiveness, creativity, innovation, motivation and organizational change adaptation (Neck & Houghton, 2006; Curral & Marques-Quinteiro), the relationship between self-leadership and leadership dynamics is yet to be clearly understood. This paper aims to give a theoretical contribution to both Self-leadership and Leadership literatures, through the proposal of a theoretical explanation of the relation between both constructs, one that goes beyond what has been said till now on this topic.

Keywords: Liderança; Auto-liderança; Modelagem; Elaboração - Categorização Social.

Introdução

Numa tentativa de se adaptarem ao contexto económico e financeiro actual, muitas organizações têm vindo a reduzir o número efectivo de colaboradores. Como consequência, o nível de responsabilidade e a variabilidade das tarefas atribuídas tem se visto acrescida, o que aumenta o grau de exigência organizacional para indivíduos, equipas e chefias. Não sendo suficiente, os mercados têm-se vindo a complexificar e a necessidade de gerar respostas eficazes é premente (Rego & Cunha, 2007).

Ao aumento da carga laboral e dos níveis de responsabilidade atribuída está associada uma redução do tempo disponível para executar as tarefas acrescidas. Inclusive, as chefias vêm-se ocupadas com uma quantidade adicional de actividades que reduz a disponibilidade para acompanhar colaboradores e equipas no desempenho das suas funções, emergindo a necessidade

de fomentar o desenvolvimento e aplicação de estratégias de auto-liderança, quer no contexto individual, quer em contexto colectivo (Rego & Cunha, 2007; Neck, 1996).

No entanto, a necessidade de as chefias se ocuparem em tarefas individualizadas e que vão além da coordenação, planificação e administração de recompensas leva a que elas próprias recorram (ou precisem de recorrer) à utilização de estratégias de auto-liderança, fenómeno que dificilmente passará despercebido aos olhos dos colaboradores e equipas e que irá condicionar o seu modo de funcionamento em contexto organizacional (Manz & Neck, 2010).

A Auto-liderança Hoje: Uma Visão Simplificada

O conceito de auto-liderança, proposto por Manz (1986), surge como uma competência individual para influenciar a motivação, comportamento e cognição do Eu, aquando da definição e persecução dos objectivos e tarefas atribuídas em contexto profissional (Manz & Neck, 2010).

A auto-liderança tem vindo a ser desenvolvida com base nas teorias da Auto-gestão (Manz & Sims, 1980), Avaliação Cognitiva (Deci & Ryan, 1987) e Cognição Social (Bandura, 1986), construindo sobre as teorias base e propõe um mecanismo integrativo de auto-regulação que considera a utilização articulada de três estratégias distintas: estratégias focadas no comportamento (EFC), estratégias focadas nas recompensas naturais (EFRN) e estratégias de regulação de pensamento (ERP) (Neck & Houghton, 2006).

As EFC dizem respeito a mecanismos de auto-regulação comportamental, influenciando os processos de monitorização comportamental, a fixação de objectivos, a atribuição de punições e recompensas e a criação de mecanismos de feedback (ex. quadros, grelhas, lembretes). Sobre as EFRN, estas têm que ver com a busca de elementos prazerosos directamente associados à função e que constituam fonte de motivação intrínseca. Esta estratégia implica quer a modelagem positiva das tarefas, quer a escolha selectiva dos aspectos a valorizar da função. Por último, as ERP têm que ver com os mecanismos internos de simulação mental e com a regulação dos padrões de pensamento de forma a torná-los mais adaptadas à realidade com que o indivíduo é confrontado. Para tal, os indivíduos recorrem a mecanismos de imaginação mental, auto-diálogo e monitorização de crenças e suposições (Manz & Neck, 2010).

Após pouco mais de 20 anos, desde a primeira vez que o conceito foi apresentado numa publicação (Manz, 1986), a literatura na área têm se expandido consideravelmente, embora uma parte significativa dos artigos publicados seja eminentemente teórica. Uma outra limitação associada à teoria é a das várias críticas de que tem sido alvo, nomeadamente quanto à sua legitimidade e ao facto de ser efectivamente distinta de outras como as teorias da personalidade e a teoria da auto-regulação (Houghton & Neck, 2006; Manz & Neck, 2010). A argumentação utilizada pelos autores, no sentido de defender a sustentabilidade da teoria e dos mecanismos subjacentes reside em dois pontos. O primeiro tem que ver com a conceptualização da variável enquanto uma variável normativa, isto é, ao contrário de simplesmente procurar prever os outputs, a teoria comporta-se enquanto um prescritivo de como mecanismos de base como a auto-regulação e os processos de aprendizagem podem ser otimizados (Cural & Marques-Quinteiro, 2009; Houghton & Neck, 2006). O segundo ponto reside na natureza dinâmica da variável. Ao contrário das teorias de personalidade, as estratégias de auto-liderança podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo do ciclo de vida, sendo a sua manifestação sensível a situações contextuais como a natureza da função (i.e. grau de autonomia, complexidade das tarefas) e a mudança (D'Intino, Goldsby, & Houghton, 2007; Neck & Manz, 1996; Neck, 1996).

Embora uma parte significativa da literatura seja de natureza teórica, os estudos empíricos conduzidos até à data têm sugerido que a auto-liderança não só tem um papel mediador da relação entre orientação para aprendizagem, motivação intrínseca e inovação na tarefa (Cural & Marques-Quinteiro, 2009), como também se comporta enquanto predictor dos níveis de criatividade (Neubert & Cindy Wu, 2006) auto-eficácia e performance na tarefa (Konradt, Andreßen, & Ellwart 2009), bem-estar psicológico (Neck & Manz, 1992) e adaptação à mudança (Neck & Manz, 1996). Inclusive, uma linha de investigação que tem emergido associa a auto-liderança ao pensamento e prática empreendedora. Vários autores têm concluído que não só a auto-liderança contribui para o aumento da performance empreendedora como também conduz ao aumento de padrões de pensamento favoráveis e otimistas que energizam o processo empreendedor (Neck, Neck, Manz & Godwin, 1999).

A Emergência da Auto-liderança: O Papel da Chefia

Um outro conjunto de evidências que tem emergido, apontando para o comportamento dinâmico da auto-liderança são os estudos feitos acerca do impacto do estilo de liderança da chefia directa sobre a manifestação das competências de auto-liderança.

Num artigo teórico, Houghton e Yoho (2005) propõem que a auto-liderança apenas se manifestará em contextos de liderança de *empowerment*, comportando-se enquanto mediadora entre o estilo de liderança e os outputs individuais e colectivos associados à prática da função. Posteriormente, outros dois estudos de natureza empírica surgiram sustentando estas proposições. Yun, Cox e Sims Jr. (2006) conduziram um estudo contingencial onde tentaram perceber em que medida o estilo de liderança da chefia directa e a necessidade de autonomia dos colaboradores influenciava a manifestação da auto-liderança. Os autores verificaram que para indivíduos com grande necessidade de autonomia, uma liderança de *empowerment* era mais facilitadora da manifestação da auto-liderança do que para indivíduos com baixa necessidade de autonomia. Neste sentido, Elloy (2008) conduziu um outro estudo que procurava perceber em que medida algumas práticas de liderança e traços percebidos no líder influenciavam a utilização de estratégias de auto-liderança pelos colaboradores. Os colaboradores que reportaram ter chefias que disponibilizavam mais feedback e que evidenciavam ser mais confiáveis e apoiar os comportamentos inovadores, eram os que evidenciaram maior utilização de mecanismos auto-liderados, tais como o ensaio mental, o reforço positivo e negativo e a observação do comportamento.

Embora o número de estudos empíricos publicados até à data sobre esta temática seja reduzido, as evidências empíricas encontradas sugerem haver uma relação algo mais complexa entre o estilo de liderança da chefia directa e a auto-liderança individual e colectiva.

Por exemplo, recordando a teoria da aprendizagem social de Bandura, assume-se hoje que uma parte significativa do processo de aprendizagem e dos fenómenos externos e internos consequentes (i.e. comportamento; crenças; cognições; emoções) se deve aos mecanismos de modelagem por aprendizagem vicariante, sendo que o contexto organizacional não constitui excepção (Davis & Luthans, 1980). Os indivíduos observam comportamentos de terceiros e quando decidem reproduzi-los *à posteriori* avaliam as transformações causadas e as consequências que daí advêm e decidem acerca da continuidade ou extinção dessa conduta ou cognição (Bandura, 1986; Davis & Luthans, 1980).

Se pensarmos os processos de transferência da liderança à luz da teoria da aprendizagem social, poder-se-á conceptualizar um mecanismo de transferência por observação da chefia directa, isto é, por imitação (Rego & Cunha, 2007). Independentemente do tipo de liderança que a chefia directa procure aplicar e das contingências de reforço e suporte individual e colectivo que esta possa utilizar, o padrão comportamental evidenciado pela chefia irá condicionar as aprendizagens, comportamentos, cognições e emoções desenvolvidas e manifestas pelos subordinados, havendo a procura de uma coerência que valide as solicitações da chefia e as expectativas levantadas pelo estilo de liderança evidenciado (Rego & Cunha, 2007; Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007). A aquisição e utilização de competências de auto-liderança por parte dos colaboradores de uma organização dependerão então da utilização dessas mesmas competências pelas chefias directas e por uma avaliação positiva dos resultados que decorrem da sua utilização (Burke et al., 2007).

Esta proposição encontra algum sustento na literatura mais moderna sobre liderança, especificamente a referente à Liderança Autêntica (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Ladkin & Taylor, 2010). Operacionalizada enquanto um processo decorrente de capacidades associadas à psicologia positiva (i.e. pensamento focado nas oportunidades vs pensamento focado nos problemas) e a um contexto organizacional favorável (i.e. contexto de aprendizagem e autonomização), a liderança autêntica é esperada conduzir a uma maior noção do Eu e a uma melhoria dos mecanismos de auto-regulação do líder (mecanismos decorrentes do processo de auto-liderança), o que por sua vez vai influenciar do mesmo modo os colaboradores e conduzir a níveis mais elevados de implicação, comportamentos de cidadania organização, satisfação e performance na tarefa (Manz & Neck, 2010; Avolio et al., 2009). Não obstante, este tipo de liderança pressupõe ainda comportamentos de liderança fiéis à mensagem verbal (i.e. discurso motivacional; feedback) e não verbal (i.e. comportamento implícito e explícito) que o líder transmite aos colaboradores e que são indicadores da presença de um nível de coerência ou incoerência que influenciam a credibilidade do discurso da chefia e a propensão dos colaboradores para seguirem o exemplo e as indicações dadas (Ladkin & Taylor, 2010). Nesta mesma linha, Yukl (2006) defende que o líder é parte responsável do processo de aquisição e aplicação de competências de auto-gestão por parte dos colaboradores, na medida em que não só a sua conduta serve de exemplo e mostra aos indivíduos quais os comportamentos a ter, como

também compete ao líder explicar como utilizar as estratégias desejadas e quais as vantagens da sua utilização, motivando-os (Yukl (2006)).

Para concluir, a sustentação teórica e empírica para a proposição aqui levantada pode ainda ser encontrada na teoria de Elaboração - Categorização Social proposta por Homan, Knippenberg, Kleef e De Dreu, (2007a; 2007b) e por Knippenberg, Haslam, e Platow (2007).

Sensível aos níveis de segurança psicológica e implicação decorrentes da motivação, confiança e eficácia percebidas pelos indivíduos e grupos de trabalho, a teoria considera que o grau de diversidade percebida dentro de uma equipa (ou seja, a distintividade de um conjunto de traços ou características) está positivamente relacionada com a qualidade da elaboração de informação relevante e com o modo como esta integração é feita a partir das pistas extraídas de cada um dos membros da equipa (Homan et al., 2007a, 2007b). Numa primeira leitura e pensando a chefia como modelo de referência, a qualidade da informação a ser processada e tratada pelos colaboradores pode traduzir-se na clareza e eficácia percebida dos comportamentos auto-liderados evidenciados pela chefia directa e, eventualmente, pelos pares.

Sobre o mecanismo de categorização social que decorre da informação recolhida, este depende de três factores: Acessibilidade Cognitiva do Constructo (em que medida o a informação especifica referente a determinada pista se encontra disponível em memória), Encaixe Normativo (a percepção subjectiva de traços distintivos da informação obtida) e o Encaixe Comparativo (pistas suficientemente fortes para permitirem uma distinção clara entre diferentes subgrupos, dentro de um mesmo grupo) (Homan et al., 2007a, 2007b).

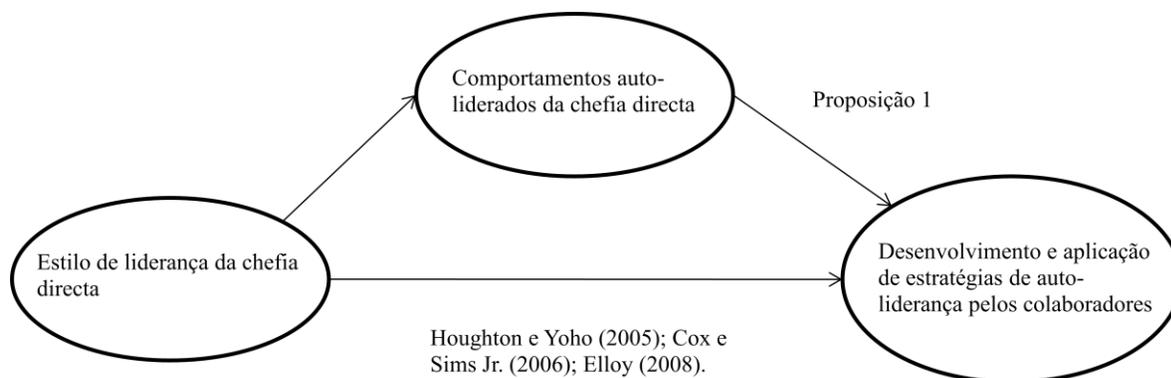
Se pensarmos na importância da clareza da informação extraída, será expectável que a chefia directa, após dar um conjunto de instruções e assumir determinado estilo de liderança, vai ser sujeita ao escrutínio dos colaboradores, que irão tentar atestar a congruência de discursos e a funcionalidade das alterações de conduta solicitadas pela chefia. Pensando o processo de categorização que decorre da recolha e processamento de informação, a acessibilidade cognitiva do constructo de auto-liderança nos colaboradores será facilitada pela observação de em que medida os comportamentos de auto-liderança do líder são visíveis e congruentes com a mensagem que este procura transmitir. O encaixe normativo será a constatação da funcionalidade do uso das estratégias de auto-liderança, contribuindo para o processo de aprendizagem por

modelagem. Por último, o encaixe comparativo permitirá aos colaboradores fazer uma distinção clara entre o desempenho da chefia directa e dos seus pares, antes e depois da utilização das estratégias de auto-liderança.

Daqui, pensando nos mecanismos de modelagem e aprendizagem vicariante propostos pela teoria da aprendizagem social e atendendo ao modo como os indivíduos dentro de uma equipa ou grupo de trabalho desenvolvem a sua identidade e identificam os comportamentos desejáveis através da observação de um elemento de referência (chefia directa), podemos esperar que:

Proposição 1: Os comportamentos auto-liderados da chefia directa vão ter um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança da chefia directa e o nível de desenvolvimento e aplicação das estratégias de auto-liderança pelos colaboradores.

Síntese do modelo proposto (Marques-Quinteiro, Cural & Passos, 2010)



Conclusão

A literatura sobre auto-liderança é jovem e, apesar dos esforços de diversos autores, permanecem ainda dúvidas acerca das suas características e da sua efectiva distintividade face a teorias mais *fortes*. Apesar dos estudos empíricos existentes, a literatura carece actualmente de

um conjunto de estudos focalizados na comparação do impacto que o uso de estratégias de auto-gestão (mecanismos base de auto-regulação) e auto-liderança têm na eficácia na tarefa e na capacidade adaptativa de indivíduos e equipas, como forma de testar se existirão realmente diferenças significativas entre as variáveis.

Com a proposição teórica aqui levantada, este artigo pretende aproximar os campos da liderança e auto-liderança, numa tentativa de encontrar novas explicações para os processos relacionais que se estabelecem entre chefia e colaboradores. No entanto, em virtude da sua natureza teórica, estudos futuros deverão ser realizados no sentido de testar a hipótese aqui levantada.

Bibliografia

- Avolio, B., J., Walumbwa, F., O., & Weber, T., J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Burke, S., C., Sims., D., E., Lazzara, E., H., & Salas., E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice Hall, Englewood, Cliffs, NJ.
- Currall, L & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and Work Role Innovation: Testing a Mediation Model with Goal Orientation and Intrinsic Motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 163-174.
- Davis, T., R., & Luthans, F. (1980). A Social Learning Approach to Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 5(2), 281-290.
- Deci, E., L., & Ryan, R., M. (1987). The Support of Autonomy and the Control of Behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- D'Intino, R., S., Goldsby, M., G., & Houghton, J., D. (2007). Self-leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 105-120.
- Elloy, D., F. (2008). The Relationship Between Self-leadership Behaviours and Organizational Variables in a Self-

-
- managed Team Work Environment. *Management Research News*, 31(11), 801-810.
- Homan, A., C., Knippenberg, D., Kleef, G., A., & De Dreur, C., K. (2007).
Interacting Dimensions of Diversity: Cross Categorization and the Functioning of Diverse Work Groups. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 11(2), 79-94.
- Homan, A., C., Knippenberg, D., Kleef, G., A., & De Dreur, C., K. (2007).
Bridging Faultlines by Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information Elaboration and Performance in Diverse Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189-1199.
- Houghton, J., D., & Yoho, S. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and
Psychological Empowerment: When Should Self-leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 65-83.
- Ladkin, D., & Taylor, S., S. (2010). Enacting the True Self: Towards a Theory of
Embodied Authentic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 64-74.
- Konradt, U., Andreßen, P., & Ellwart, T. (2009). Self-Leadership in organizational
teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 322-346.
- Knippenberg, D., Haslam, S., A., & Platow, M., J. (2007). Unity Trought
Diversity: Value-in-Diversity Beliefs, Work Group Diversity and Identification. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 11(3), 207-222.
- Manz, C., C., (1986). Self-Leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in
organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C., C., & Sims, H., P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning
perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-7.
- Manz, C., C & Neck, C., P. (2010). Mastering Self-Leadership: Empowering Your Self for Personal
Excellence. 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Neck, C., P. (1996). Though Self-leadership: A Self-regulatory Approach Towards
Overcoming Resistance to Organizational Change. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 202-216.
- Neck, C., P., & Houghton, J., D. (2006). Two decades of Self-Leadership theory and research: Past
developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C., P., & Manz., C., C. (1992). Though Self-Leadership: The impact of self
-

- talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 681-689.
- Neck, C., O., & Manz, C., C. (1996). Though Self-leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behaviour and Affect. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 445-467.
- Neck, C., P., Neck., H., M., Manz, C., C., & Godwin, J. (1999). I Think I Can, I Think I Can: A Self-leadership Perspective Toward Enhancing Entrepreneur Thought Patterns, Self-efficacy and Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 477-501.
- Neubert, M., J., & Wu, Ju-Chien, C. (2006). An investigation of the generalizability of Houghton and Neck revised Self-Leadership questionnaire to a Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 360-373.
- Rego, A., & Cunha, M., P. (2007). A Essência da Liderança (3rd ed). Lisboa: RH Editora.
- Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. London:Century Business.
- Yukl, G. (1998). Leadership in Organizations (4th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yun, S., Cox, J., & Sims Jr. H., P. (2006). The Forgotten Follower: A Contingency Model of Leadership and Follower Self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.