

A IMPORTÂNCIA DA AUTOLIDERANÇA NA FORMAÇÃO DE UM LÍDER: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA NACIONAL

Patrícia Da Silva Aguiar - Centro Universitário do Distrito Federal - UDF

Jessica Eloísa De Oliveira - Centro Universitário do Distrito Federal - UDF

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar a evolução dos estudos sobre autoliderança no Brasil e a importância do tema para os líderes. Para o estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e documental, por meio da revisão integrativa da literatura nacional. A coleta de dados foi realizada nas plataformas Scielo, Periódicos Capes, Spell e Google Acadêmico. A pesquisa nas plataformas resultou em um total de 266 artigos de revistas científicas e de anais de eventos acadêmicos publicados entre 2015 e 2021. A partir da leitura dos títulos e resumos, foram selecionados nove artigos que tratam do tema de autoliderança. Na sequência, os artigos foram lidos na íntegra e somente seis foram condizentes com o tema desta pesquisa. No Brasil ainda são poucos os estudos que se aprofundam na autoliderança. É mais raro ainda existirem pesquisas em torno deste tema mescladas à importância do desenvolvimento do líder. Os resultados da análise evidenciam a relação entre líder e liderados; as estratégias da autoliderança; a explanação da autodeterminação; e o modo que o conceito de autoliderança tem se desenvolvido na literatura nacional, assim como a sua relevância para os líderes. Dessa maneira, o estudo responde esses aspectos e expõe a relação entre autoliderança.

Palavras-chave: Autoliderança. Autoconhecimento. Líderes. Administração.

Abstract

trabalho somente em português

Keywords: trabalho somente em português

A IMPORTÂNCIA DA AUTOLIDERANÇA NA FORMAÇÃO DE UM LÍDER: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA NACIONAL

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar a evolução dos estudos sobre autoliderança no Brasil e a importância do tema para os líderes. Para o estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e documental, por meio da revisão integrativa da literatura nacional. A coleta de dados foi realizada nas plataformas Scielo, Periódicos Capes, Spell e Google Acadêmico. A pesquisa nas plataformas resultou em um total de 266 artigos de revistas científicas e de anais de eventos acadêmicos publicados entre 2015 e 2021. A partir da leitura dos títulos e resumos, foram selecionados nove artigos que tratam do tema de autoliderança. Na sequência, os artigos foram lidos na íntegra e somente seis foram condizentes com o tema desta pesquisa. No Brasil ainda são poucos os estudos que se aprofundam na autoliderança. É mais raro ainda existirem pesquisas em torno deste tema mescladas à importância do desenvolvimento do líder. Os resultados da análise evidenciam a relação entre líder e liderados; as estratégias da autoliderança; a explanação da autodeterminação; e o modo que o conceito de autoliderança tem se desenvolvido na literatura nacional, assim como a sua relevância para os líderes. Dessa maneira, o estudo responde esses aspectos e expõe a relação entre autoliderança e desenvolvimento do líder e seu relacionamento com os liderados.

Palavras-chave: Autoliderança. Autoconhecimento. Líderes. Administração.

1 INTRODUÇÃO

Um líder deve, em primeiro lugar, liderar a si mesmo. O processo de autoliderança começa internamente para, então, manifestar-se externamente (PRATA; FACURY, 2018). Como é possível ensinar alguém, romper limites, motivar, encorajar e inspirar pessoas a obterem os melhores resultados quando não se conhece o caminho?

Segundo Maxwell (2015, p. 117) “sejam quais forem os dons de um líder, eles nunca atingirão o potencial máximo sem autodisciplina. Ela permite que o líder chegue ao nível mais elevado e é um fator-chave para a liderança duradoura”. A autoliderança vai além de uma técnica isolada ou de conhecimento intelectual, trata-se da união de ambos em forma de ação. Portanto, é preciso autodeterminação e foco para que o objetivo seja alcançado.

Assim, cresce a cada dia a necessidade de autodesenvolvimento por parte das lideranças, não basta mais ser um gestor que apenas encarrega tarefas a seus subordinados rigorosamente na expectativa de um engajamento positivo, sem fornecer a motivação que sua equipe precisa. Um bom líder vai muito além de um cargo, afinal é alguém que influencia, direciona, muda a atmosfera, capacita, treina, tem visão de futuro e, conseqüentemente, conquista a confiança de sua equipe. Uma liderança saudável desenvolve o relacionamento entre líderes e liderados, respeitando a individualidade de cada ser humano.

A administração vai ao encontro da constante evolução na forma de gerir. Antigamente ela era baseada em um modelo mais “rígido”, com processos gerenciais técnicos, austeros, cheios de fórmulas, como pesquisas, números ou questionários, sem levar em conta o fator humano. Com o passar dos anos, notou-se uma grande falha metodológica, pois os pesquisadores perceberam que as necessidades técnicas e humanas devem caminhar juntas, afinal, o capital humano é o maior bem de uma organização (OLIVEIRA, 2012). Ainda hoje, existem organizações com essa falta de entendimento e/ou visão, o que resulta em grandes frustrações e gera alta rotatividade dos funcionários em razão da falta de capacitação e empatia dos seus líderes.

Para Maxwell (2015, p. 102), “a habilidade de olhar para cada pessoa, entendê-la e ligar-se a ela é um fator essencial no sucesso interpessoal. Significa dar a cada uma delas um tratamento diferenciado, não o mesmo para todas”. Cada pessoa tem um jeito único de ser, com características, habilidades e limitações particulares. Se ninguém é igual a ninguém, é impossível a existência de um padrão específico de conduta que funcione para todos, no entanto, ao observarmos nossas próprias características humanas, há a oportunidade de aprendermos sobre nossas forças e fraquezas, isto permite a busca de crescimento interno e amadurecimento individual. Portanto, quando se conhece o caminho já percorrido, é possível auxiliar as outras pessoas a buscarem esse mesmo trajeto. Um liderado ou equipe conduzida adequadamente pode romper traumas, gerar novos hábitos e desenvolver novas habilidades. Nas palavras de Hunter (2006, p. 20):

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe. Você não gerencia pessoas, você lidera pessoas.

Diante deste contexto e da relevância do tema, este trabalho visa responder a seguinte questão problema: como o conceito de autoliderança tem se desenvolvido na literatura nacional e qual a sua relevância para os líderes?

Assim, o objetivo geral é apresentar a evolução dos estudos sobre autoliderança no Brasil e a importância do tema para os líderes. Já os objetivos específicos consistem em: (a) demonstrar a relação entre líder e liderados; (b) apresentar estratégias da autoliderança; e (c) explicar a autodeterminação.

A autoliderança não é uma habilidade inata, mas sim uma habilidade a ser desenvolvida, este trabalho tem a finalidade de destacar a sua importância, visto que, ainda é um assunto pouco desenvolvido, tanto na literária nacional quanto na gestão prática. A autoliderança é um processo que exige prioritariamente o autodesenvolvimento e a responsabilidade, sendo imprescindível o rompimento com as crenças limitantes e a tomada de atitude, afinal o líder precisa primeiro liderar a si mesmo, antes de qualquer outro indivíduo (PRATA; FACURY, 2018). O estudo proporciona acréscimo na vida de toda e qualquer pessoa que almeja o crescimento, uma vez que proporciona uma visão mais clara e compreensão da autoliderança, pois todos nós exercemos algum tipo de liderança, seja na vida pessoal, profissional ou em relacionamentos.

Para as organizações, a descoberta da autoliderança como elemento no desenvolvimento de um líder traz consigo grande solidez, pois assim, otimiza o sucesso de uma equipe e, conseqüentemente, a geração de melhores resultados produtivos de uma empresa. Trata-se de um tema de grande valia que visa amenizar a grande dificuldade que temos hoje, no Brasil, em encontrar estudos especificamente ligados ao desenvolvimento da autoliderança. Ainda que se fale a respeito de forma informal, em publicações e vídeos curtos na internet, existe uma grande escassez de conteúdos brasileiros que permitam o devido aprofundamento desse conhecimento, que é fundamentado em poucos trabalhos científicos disponibilizados nas bases de dados nacionais.

Na seção seguinte, será abordado o referencial teórico utilizado para o desenvolvimento deste trabalho para que se apresente, de modo mais sólido e coeso os conceitos: i) o que é o líder; ii) quais as qualidades fundamentais de um líder; iii) quais são os fundamentos da liderança; e iv) a exposição dos aspectos da autoliderança como, por exemplo, inteligência emocional, *mindset* e propósito. Após essa seção, falaremos sobre a metodologia aplicada, a análise de resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Quem é o líder?

De acordo com Escorsin e Walger (2017, p. 31) a liderança “é a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo, em determinadas situações, para que seja atingido determinado propósito”. Assim, o líder é o indivíduo que exerce essa influência sobre outras pessoas.

Para Muller (2015, p. 4) “é importante que o líder tenha a capacidade de guiar e gerir sua equipe, despertando-lhe a motivação, além de mantê-la viva, com relação à obtenção de resultados, administrando os diferentes tipos de pessoas, temperamentos, habilidades, entre outros fatores”. Já Maxwell (2015, p. 12) ressalta que “os líderes são eficientes por aquilo que são no interior, pelas qualidades que possuem como pessoa. Para chegar ao nível mais elevado da liderança, é preciso desenvolver esses traços de dentro para fora”. O líder influencia positivamente por meio de sua conduta e de seu caráter, levando outras pessoas, de forma voluntária, à transformação a partir de sua visão de melhoria continuada e mais: sabe que este processo se inicia dentro de si. Após a internalização de novos conceitos, os conhecimentos do líder são, a partir disto, compartilhados. Guimarães (2009, p. 24) descreve que “o verdadeiro líder pratica e vivencia sua filosofia. Então, as pessoas olham para ele porque veem vida naquilo que ele diz”.

O líder possui grande adaptabilidade em diversas situações, seja em âmbito profissional ou social, e sempre busca o desenvolvimento de seus liderados, contribuindo para que todos os objetivos sejam alcançados. Maxwell (2015, p. 13) afirma: “se interiormente você puder se tornar um líder que deve ser, será capaz de tornar-se externamente o líder que deseja ser. As pessoas desejarão segui-lo. E, quando isso acontecer, você será capaz de lidar com qualquer coisa neste mundo”.

2.1.1 Qualidades fundamentais de um líder

As qualidades do líder são definidas para além de seus talentos e dons, elas são desenvolvidas através do conhecimento e das experiências vividas. Para tanto, o caráter é visto como uma das qualidades mais fundamentais de um líder, pois assim é possível medir sua integridade, como menciona Muller (2015, p. 7), “no rol dos principais atributos que se qualificam os líderes tem-se a definição de sua trajetória, a mobilização do comprometimento pessoal, o desenvolvimento de capacidades organizacionais e a demonstração de seu caráter pessoal”. Dessa maneira, é necessário desenvolver as habilidades exigidas para, assim, tornar-se um líder eficaz. Dweck (2017, p. 154) enuncia que se deve “criar uma organização que dê valor ao desenvolvimento da aptidão – e então ver os líderes emergirem com este mesmo pensamento”.

Maxwell (2015) defende essa mesma tese, ao enumerar, após observar grandes líderes, uma lista com 21 qualidades que todos eles possuem, sendo elas: caráter, carisma, comprometimento, comunicação, competência, coragem, discernimento, foco, generosidade, iniciativa, capacidade de ouvir, paixão, atitude positiva, solução de problemas, capacidade de se relacionar, responsabilidade, segurança, autodisciplina, ser prestativo, ter educabilidade e visão. O autor afirma em sua obra que “a única maneira de se tornar o tipo de líder que as pessoas desejam é continuar crescendo e aprendendo sobre liderança”(MAXWELL, 2015, p. 141).

Com isto, vemos que o líder não nasce com todas as suas qualidades prontas. Algumas podem sim ser inatas, mas outras são desenvolvidas. A vontade de se desenvolver é o que caracteriza o crescimento de um líder de sucesso. Os seres humanos têm essa capacidade de aperfeiçoamento contínuo e, quando aplicada de forma positiva, não há limites para a construção de um futuro brilhante. É possível buscar aquilo que almejamos se melhorarmos nossas técnicas, ferramentas e experiências através do aprendizado. É uma decisão que define a saída da imobilidade rumo a um caminho de excelência.

2.2 Fundamentos e estilos de Liderança

Primeiramente, para liderar é preciso que o indivíduo se pergunte qual é a sua motivação e aonde ele quer chegar. Saber responder a essas perguntas é fundamental para que ele saiba se o seu trajeto está correto. Na liderança, é preciso ter paixão pelo que se faz e sentir que há um propósito maior em contribuir com os liderados. Maxwell (2015, p. 85) diz que, “se a paixão não é a qualidade de sua vida, você tem problemas como líder. A verdade é que você nunca poderá liderar alguma coisa pela qual não se sente apaixonado”.

Liderança não se trata de cargo, não se trata de posição e muito menos de ego. É preciso avaliar a verdadeira motivação pela escolha. Hunter (2006, p. 19) afirma que “planejamento, orçamento, manutenção de ordem, desenvolvimento de estratégias e várias outras coisas – é gerência o que fazemos, liderar é quem somos”. Nem sempre um excelente profissional que possui cargo de gerência irá tornar-se um líder eficaz. O autor menciona também que “as habilidades técnicas orientadas para os resultados que levaram muitos gerentes a posição de liderança não são exatamente as melhores ferramentas para inspirar os outros a fazerem um bom trabalho”, ou seja, o profissional pode ter desenvolvido suas habilidades técnicas, mas sem desenvolver habilidades de liderança. A liderança requer um olhar descentralizador de si mesmo: deve ter foco nas pessoas e buscar a melhoria de processos em equipe.

Kofman (2018, p. 20) define a “liderança como o processo pelo qual uma pessoa (o líder) suscita o comprometimento íntimo dos outros (seguidores) a cumprir uma missão em sintonia com os valores do grupo”. Guimarães (2009, p. 17) reitera que, “não é possível se tornar um líder sem compreender o serviço e se tornar um líder no servir. Se os líderes se comportam bem, os trabalhadores podem prestar excelentes serviços”. Líderes que não se colocam à disposição do serviço estão embasados em cargos de poder e, por consequência não exercem com eficácia a sua liderança. Duelli (2019, p. 217) complementa que, “liderar uma equipe vai além de estar à frente e vibrar na linha de chegada, é estar junto e compartilhar as dores e alegrias ao longo do caminho”. Dessa forma, é importante que o líder tenha uma visão sistêmica do seu interno para que consiga realizar uma liderança coesa, motivadora e com resultados positivos para sua equipe.

Goleman (2014, p. 32) menciona que, “os executivos usam seis principais estilos de liderança, mas apenas quatro das seis exercem sistematicamente um efeito positivo sobre o clima e os resultados”. Para ele, esses estilos de liderança são classificados em: (a) Autoritário; (b) Coaching; (c) Afiliativo; (d) Democrático; (e) Marcador de Ritmo e (f) Coercitivo. Na sequência, cada um deles é explorado com mais detalhes.

a) Estilo Autoritário: o líder aposta em uma liderança flexível em que seus liderados possuem a liberdade de desenvolver o trabalho, atuando por meio de uma comunicação clara, para que sua equipe saiba exatamente a meta a ser atingida, além de apontar a direção a ser seguida. Esse líder dá espaço para que cada colaborador possa desenvolver a sua melhor maneira de atuação, é um líder que possui uma visão ampla, com foco no resultado.

b) Estilo Coaching: este líder tem foco no profissional, ou seja, quando o seu colaborador precisar se desenvolver, ele estará presente para montar um plano de estratégia. É o líder que busca impulsionar o profissional a alcançar aquilo que almeja em sua carreira porque sabe que isso beneficia também a organização.

c) Estilo Afiliativo: é o estilo que foca no colaborador como ser humano e suas emoções. Este líder leva em consideração o todo da pessoa, preza pelo bem-estar e pelo relacionamento da equipe, desenvolvendo um relacionamento de confiança com seus liderados. O ponto negativo é que, por ter uma relação de amizade com seus liderados, pode acabar sendo prejudicado no cumprimento de metas de sua equipe, pois alguns colaboradores acabam confundindo a relação e não aceitam o comando do líder.

d) Estilo Democrático: é o estilo que busca a participação de toda a equipe nas tomadas de decisões, este líder está disposto a ouvir o ponto de vista de cada um e a adotar novas condutas sugeridas com o objetivo de alcançar melhor os resultados. Uma das vantagens desta liderança é que leva ao maior envolvimento da equipe porque os liderados sentem-se motivados.

e) Estilo Marcador de Ritmo: é o estilo mais inadequado de liderança, pois foca num modelo centralizador e com muita exigência. Neste caso, o líder geralmente tem a visão de que seus liderados nunca estarão à altura do que precisa ser realizado. É altamente voltado para o perfeccionismo e acredita que cada colaborador se desenvolve sozinho, sem precisar de direcionamento. Geralmente as empresas que adotam este tipo de liderança, possuem um clima organizacional desfavorável.

f) Estilo Coercitivo: também é um estilo que não deve ser usado com frequência, mas pode ser aplicado de forma pontual, para que a empresa alcance o resultado que precisa. O líder aqui usa do poder de seu cargo para que a equipe faça o que precisa ser feito, ainda que seja mediante imposição. Assim, ele não se preocupa com o desenvolvimento do profissional, apenas com o resultado que precisa alcançar. Também é um líder centralizador, que contribui para um clima hostil se aplicado com frequência.

2.3 Aspectos da autoliderança

De acordo com Prata e Facury (2018), autoliderança diz respeito à capacidade de liderar a si mesmo, ou seja, trata-se de uma tomada de decisão do que precisa ser feito, onde saímos do estado de paralisia e inércia que muitas vezes enfrentamos em momentos de procrastinação e/ou pressão. É uma habilidade que não deixa os indivíduos serem envolvidos por emoções ou pelo imediatismo nos afazeres, é algo que constrói a prática de romper padrões negativos. Assumir a autoliderança é um processo de coragem, já que envolve a busca pela verdadeira concepção do eu, que toma consciência das próprias responsabilidades e falhas independentemente do outro. É, sem dúvida, um processo bastante desafiador e que nem todos estão dispostos a enfrentar, pois, quando lidamos com a nossa verdadeira face individual, por vezes temos a tendência de cair no “ponto cego”, sem querer admitir aquilo que cabe a cada um de nós, mas é justamente quando reconhecemos essas falhas que passamos para o próximo passo da transformação. É preciso muita força de vontade para que seja construída internamente esta habilidade, trata-se de um caminho que envolve um olhar crítico e construtivo de si mesmo.

Conhecer, direcionar e impulsionar outra pessoa não é um papel muito difícil, mas, quando é preciso fazer isso consigo mesmo, a atividade torna-se mais árdua e requer sabedoria. Ser líder de si mesmo consiste em controlar e saber reagir às situações que muitas vezes não estão programadas (DUELLI, 2019, p. 215).

O líder precisa estar alinhado à realidade do autodesenvolvimento de seu caráter, equilíbrio interno, de seus princípios e valores. Por isso, existe a importância de autoconhecer-se. Como afirma Simões (2019, p. 267), “o líder de impacto tem como característica a autoliderança: ele se molda, é honesto, íntegro, respeita o próximo e, principalmente, tem tempo para ouvir seus colaboradores”.

O processo de autodesenvolvimento exige muita dedicação e interesse por parte da pessoa em questão, não é algo que pode ser imposto ou delegado, requer total envolvimento da parte interessada já que para a construção interna é preciso mexer na zona de conforto, o que por vezes é uma tarefa árdua. Infante (2019, p. 206) diz que: “a conexão entre coração, mente, sentimento e pensamento de um líder permite, de imediato, fazer uma leitura cognitiva das necessidades da empresa”. Além disso, “quando o sistema de uma organização reconhece os valores de cada pessoa envolvida no sistema, cria imunidade e aumenta seu crescimento” (INFANTE, 2019, p. 206). Alguns elementos que auxiliam no autodesenvolvimento são os conhecimentos das habilidades de inteligência emocional, *mindset* e propósito.

A habilidade de inteligência emocional capacita os indivíduos a gerirem melhor as suas emoções e reações. É uma habilidade que acrescenta muito na vida do líder, do liderado e do meio organizacional. Líderes com esta habilidade são poderosos, sabem que não devem agir no calor das emoções, sabem diferenciar as ocasiões e mantêm-se em equilíbrio. Goleman (2015, p. 14) declara que “é através dela que conseguimos identificar os pontos a serem trabalhados positivamente dentro de nós. Significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulso”. Estas descobertas ajudam o líder a romper os paradigmas impostos durante anos em sua atuação. Porém, para que este feito seja realizado, é indispensável ter uma mente em expansão para que as limitações sejam quebradas e deem lugar a algo novo: a novos conceitos, à busca por novos conhecimentos e diferentes atuações. É aqui que entra o conceito de *mindset*.

Mindset refere-se ao modo de pensar que possuímos, podendo ser um pensar estagnado ou um pensar evolutivo. A tradução da palavra no dicionário de inglês nos apresenta seu significado como “mentalidade” (MINDSET, 2020). É imprescindível acreditar na possível mudança de pensamento e comportamento através do conhecimento de si mesmo, da busca de novas ferramentas e da tomada de atitude a partir de metas estabelecidas. Dra. Rosana Alves, neurocientista, é categórica em seu posicionamento quando diz que “pensar sempre da mesma forma para resolver problemas é a pior armadilha para a vida. Pensamentos viciados impedem que novas estratégias para resolver problemas sejam elaboradas” (ALVES, 2018, p. 47). Nesse relato, é possível identificarmos a paralisia de alguém que possui um *mindset* fixo, em que a pessoa fica congelada em seu modo de agir e não consegue alcançar as mudanças necessárias. Dweck (2017, p. 226) discorre sobre a importância de adquirir um *mindset* de crescimento, a autora afirma que “um *mindset* de crescimento tem a ver com pessoas que acreditam que podem desenvolver suas habilidades. Simples assim, pode ter suas muitas repercussões, mas essa é sua essência”. Dessa maneira, podemos diferenciar, de forma clara, os tipos de *mindsets* e constatar a importância do aperfeiçoamento individual, essa busca da conversão do *mindset fixo* para o *mindset de crescimento* nos leva a ações positivas com novos hábitos, o que é fundamental para o autodesenvolvimento.

Por fim, é preciso que o líder saiba qual o seu propósito de vida, de influência, o que o faz levantar da cama todos os dias. É exatamente o propósito que motiva as pessoas, que as leva a seguir adiante. Como afirma Kofman (2018, p. 138), “propósito, integridade e pertencimento são como um mastro. É um dispositivo de segurança que o mantém no caminho da virtude, repelindo os gritos de seus instintos mais básicos”.

Líderes identificam-se, neste novo contexto, mais como um membro do grupo, com capacidade de fazer com que os demais indivíduos encontrem a automotivação, do

que como uma figura centralizadora, com atribuições coercitivas e autoritárias (FARIA, 2011, p. 102).

Saber identificar essa motivação conduzirá o líder para que ele não desista ao se deparar com pequenos e grandes desafios. É saber que, independentemente das circunstâncias mostradas, ainda que contrárias ao esperado, valerá a pena todo o desenvolvimento. Quando somos “confrontados” a sair do convencional, descobrimos um caminho inimaginável de maturidade que nos leva a subir os degraus da vida.

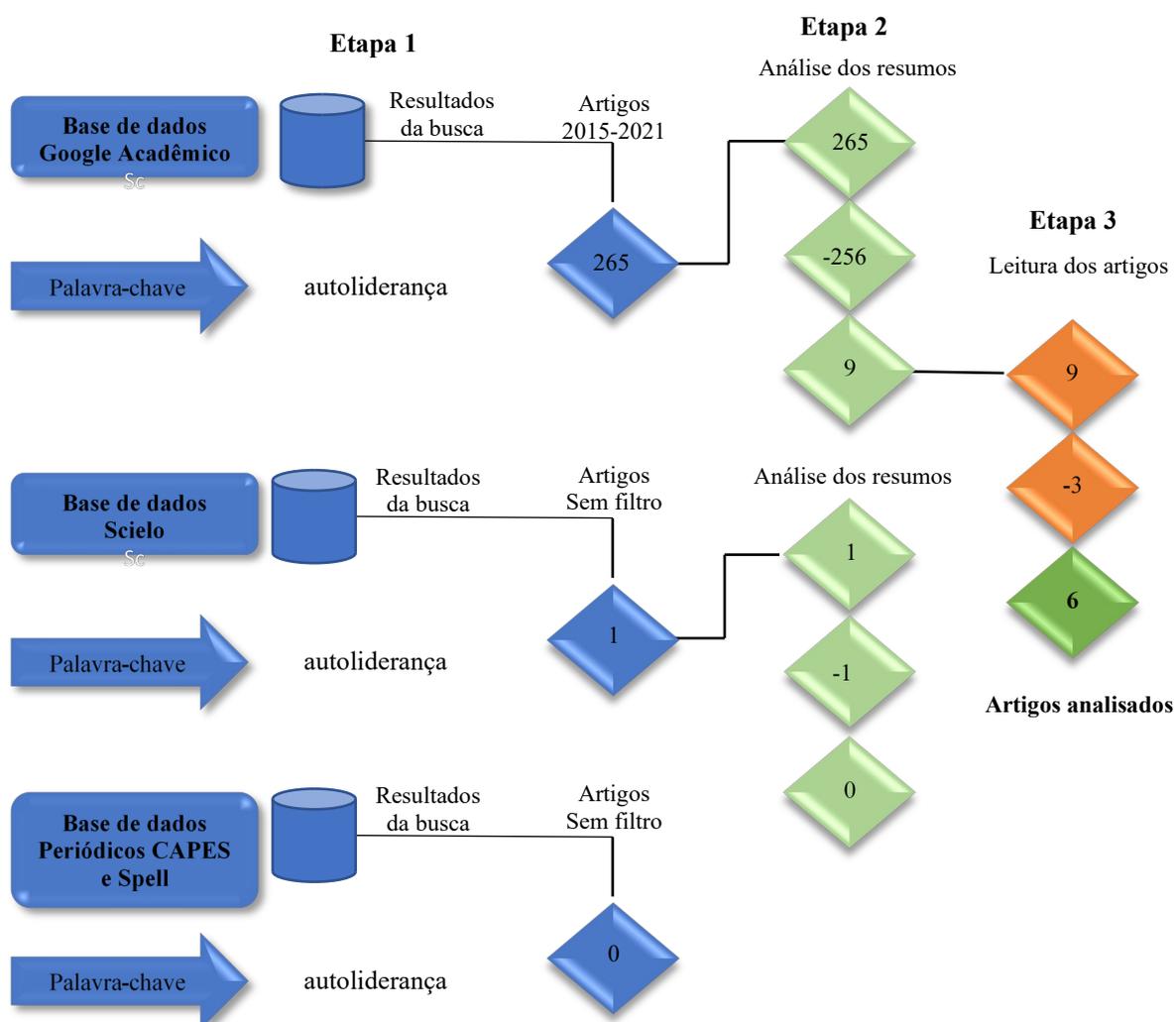
O princípio da autoliderança não está em saber ou querer controlar a tudo e a todos, mas em saber extrair o melhor de si e direcionar o caminho certo para seus liderados. O intuito é que todos os elementos envolvidos, líder e liderados, encontrem aquilo que pulsa dentro de cada um: o sentido de executar determinadas tarefas e a vontade de se aperfeiçoar em cada uma delas. Quando este propósito é atingido, uma das consequências é atender positivamente as necessidades das organizações.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa se deu de forma descritiva com abordagem qualitativa, o que proporcionou maior conhecimento e aprofundamento intelectual sobre o tema e suas esferas. Foi realizada uma revisão integrativa de artigos científicos desenvolvidos em âmbito nacional, os quais foram selecionados por meio das principais plataformas de busca de artigos científicos do país. As buscas foram realizadas com a palavra-chave “autoliderança” entre março e abril de 2021 nas plataformas Periódicos Capes, Scielo, Spell e Google Acadêmico. Apenas no Google Acadêmico foi utilizado filtro de período, de 01/2015 até 03/2021, para facilitar a busca de estudos mais atualizados e por ser a plataforma com maior número de materiais sobre o tema. Nas demais plataformas não foram aplicados filtros pelo baixo índice de resultados apresentado nas buscas, conforme protocolo da revisão apresentado na figura 1.

As buscas resultaram no total de 266 artigos publicados em revistas científicas e em anais de eventos acadêmicos no país. Não houve duplicidade nos resultados. Após a primeira fase da pesquisa, mais duas etapas de apuração dos artigos foram efetuadas em sequência (Figura 1).

Figura 1. Protocolo da revisão integrativa de literatura



Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Guarnieri et al. (2015)

Na segunda fase realizou-se a leitura do título, resumo e palavras-chave dos 266 artigos encontrados na primeira fase da pesquisa. Após esta leitura inicial, por meio da plataforma em que eles estavam publicados, em alguns casos, realizou-se a leitura completa e aprofundada para serem avaliados em termos de conteúdo geral. Aqueles que não trabalhavam o conceito de autoliderança foram desconsiderados, o que fez com que restassem apenas nove artigos para a terceira etapa da revisão.

A terceira fase envolveu-se na construção de resultados. Nesse sentido, foi realizada a leitura aprofundada, com análise crítica, em busca das respostas aos objetivos específicos e ao problema geral apresentado nesta pesquisa. Assim, os artigos selecionados foram restritos à capacidade de responder de forma coerente aos questionamentos colocados no início do estudo, o que resultou em seis artigos, sendo que três foram excluídos por não responderem aos objetivos do estudo. Os artigos selecionados para compor esta revisão são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Resultado da análise dos artigos em resposta ao problema levantado pela pesquisa e aos objetivos específicos.

| Título do Artigo | Revista/Evento | Ano de publicação | Autor(es) |
|---|---|--------------------------|--|
| Evolução Histórica e Disseminação do Fenômeno da Autoliderança: perspectivas para a sua difusão no Brasil | EnGPR, 2017, Curitiba PR, 28 a 30 maio, 2017 | 2017 | Jose Jorge Lima Dias Junior, Anielson Barbosa da Silva |
| A Autopesquisa no Desenvolvimento da Liderança Pessoal e Grupal | Homo projector, v.5, n.2, jul/dez, 2018 | 2018 | Monica Prata Valeria Facury |
| As necessidades de uma liderança de sucesso e sua relação com a motivação organizacional | Revista Científica Unilago, v. 1, n. 1, 2018 | 2018 | Johny Fernando Queiroz Menegão, Victor Hugo Queiroz Menegão, Marcia Roberta Carvalho, Fabiana Moraes Amado |
| Características de Liderança das Mulheres Empreendedoras: um estudo de caso no setor de serviço | Revista de Administração da UNIMEP. v.17, n.1, jan./abr. 2019 | 2019 | Fernanda Versiani, Mariana Caeiro, Mariana Martins, Antonio Carvalho Neto |
| Autoliderança e Desempenho Acadêmico de Alunos de Administração no Brasil | EnANPAD, Curitiba/PR, 3 a 6 out. 2018 | 2018 | José Jorge Lima Dias Júnior, Anielson Barbosa da Silva |
| Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional | EBAPE.BR, v.18, Edição Especial, Rio de Janeiro, nov. 2020 | 2020 | Maria Tereza Tomé de Godoy, Helenides Mendonça |

Fonte: elaborado pelos autores

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa seção busca apresentar os resultados da revisão nos seguintes aspectos: i) demonstrar a relação entre líder e liderados; ii) apresentar estratégias da autoliderança; e iii) explicar a autodeterminação.

A primeira seção constatou-se que existem condições que podem interferir no bom relacionamento do líder e seus liderados. O líder deve se importar com os liderados e estar disposto a servi-los. Por isto, é imprescindível que este busque um alinhamento de visão ampla de si mesmo e de sua personalidade (MENEGÃO et al, 2018).

Em sequência, na segunda seção descobriu-se a relevância nas estratégias da autoliderança, tais estratégias permitem que o indivíduo faça um planejamento estratégico e aplicável de forma consistente na construção dessa habilidade (JUNIOR; SILVA, 2018). No

entanto, observou-se que para a execução desse planejamento, é necessário que o líder esteja comprometido em todo o processo, pois, requer total envolvimento nas etapas apresentadas.

Já na terceira seção, os autores correlacionam a autodeterminação com a autoliderança, sendo a autodeterminação um fator fundamental para a execução da transformação (GODOY; MENDONÇA, 2020). Para eles, a cada concretização de meta é gerado a motivação que o indivíduo precisa, impulsionando-o na melhoria e crescimento interno.

Dessa forma, inicialmente discutimos entre os autores os conhecimentos apresentados:

Para Menegão *et al.* (2018, p. 1), “o líder se caracteriza pela clareza, objetividade e segurança transmitida aos demais. Isso permite que os mesmos deduzam aquilo que é transmitido pelo líder, viabilizando respostas positivas para ambos”. Prata e Facury (2018, p. 14) acrescentam que “o líder tem a habilidade de aglutinar pessoas, motivar e influenciar os companheiros de forma positiva, formando assim uma equipe, onde todos contribuem com entusiasmo para alcançarem os objetivos comuns, e, acima de tudo, para que cada um desenvolva a sua condição de liderança”. Contudo, Versiane *et al.* (2019, p. 7) apontam um panorama dilatado a respeito das perspectivas da liderança e dos liderados.

Um líder voltado para pessoas tende a preservar a democracia, ouvir e ser atencioso com as necessidades dos seguidores, sendo ainda cuidadoso na forma de agir e falar, buscando respeitar e cooperar com as pessoas. Dessa maneira, constitui-se um clima organizacional mais harmonioso e propício para o andamento das atividades profissionais. Já um líder para produção é aquele que apresenta maior tendência a se preocupar com a produção e com o atingimento de metas, e, por esse motivo, possui uma postura de maior imposição sobre o seguidor. Suas características pessoais relacionam-se no controle, autoritarismo, dominação e poder, e, apesar de estarem relacionadas àquelas apresentadas pela abordagem da personalidade, diferencia-se pela possibilidade de se poder aprender.

Sobre o aspecto que os autores apontam, o líder deve avaliar e alinhar os traços de personalidade, uma vez que é um fator influenciador, tanto no ambiente organizacional quanto na relação de liderança e liderados.

A personalidade se relaciona com a conduta do líder que, por sua vez, influencia na direção e nas características dos liderados, pois as respostas dos seguidores estão relacionadas com as ações e comportamentos dos líderes. Por isso a importância de conhecer a si mesmo e o ambiente em que está inserido, para alinhar traços de personalidade e direção de equipe”. (MENEGÃO *et al.*, 2018, p. 4)

Desse modo, observamos que existem variáveis a respeito da liderança e dos liderados, como personalidade, conduta, maneira de gerir, motivação e influencia. Entretanto, ainda assim é reforçada constantemente a ideia de que o líder precisa estar alinhado com seus valores, princípios e afinidades que possa discernir tais elementos. Além disso, ele deve estar ciente das características organizacionais para que seja possível o andamento efetivo das equipes e tarefas, deve levar em consideração o desenvolvimento das pessoas com que se relaciona. Nesse sentido, Junior e Silva (2017, p. 2) mencionam: “pessoas que conhecem bem seu comportamento têm a capacidade de definir metas tangíveis para serem alcançadas, melhorando seu desempenho”. Assim, é importante que o líder tenha visão ampla de si por meio da aplicação de estratégias comportamentais e cognitivas.

De acordo com os autores, tais estratégias podem ser de três tipos: comportamentais; de recompensas naturais; e de padrão de pensamentos construtivos. Sendo classificadas como “estratégias de auto-observação, definição de objetivos pessoais, autorrecompensa, autopunição e autossugestão” (JUNIOR; SILVA, 2017, p. 2). Essas etapas estratégicas permitem um conhecimento aprofundado de si mesmo, pois elas permitem uma consciência

clara do verdadeiro eu, ainda que as particularidades descobertas apresentem aspectos favoráveis e desfavoráveis, sendo possível traçar metas alcançáveis em relação aos comportamentos positivos, que devem ser continuados; e aos negativos, que devem ser excluídos. A partir disso é possível mensurar aquilo que deve ser melhorado ou até mesmo criar hábitos novos.

Logo, a autopremiação ou autorrecompensa aparece em razão do resultado positivo atingido. Em contrapartida, a estratégia de autopunição entra como forma de adestrar o mau comportamento para que se obtenha as mudanças necessárias. Por fim, a autossugestão de métodos inéditos faz com que os indivíduos melhorem em suas tarefas.

As estratégias de recompensa natural são aquelas que reforçam o sentimento de competência e autodeterminação, contribuindo, assim, para o comportamento positivo. Já a estratégia do pensamento construtivo é aquela que visa eliminar as crenças limitantes para possibilitar que o indivíduo encontre intencionalmente aplicações de condutas construtivas. Junior e Silva (2018, p. 2) apresentam esse estudo de forma aprimorada, o que foi sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Estratégias de autoliderança

| Estratégias de Autoliderança | Dimensões / Caracterização da estratégia |
|---|---|
| Comportamentais | <p>Auto-observação: encoraja comportamentos positivos que levam a resultados bem-sucedidos. Dessa forma, é possível suprimir comportamentos indesejáveis que levam a resultados sem sucesso.</p> <p>Estabelecimento de metas próprias (<i>self-goal setting</i>): capacidade de definir metas tangíveis que devem ser alcançadas em busca de melhor desempenho.</p> <p>Autopremiação: é o momento em que o indivíduo premia a si mesmo após ter alcançado um objetivo.</p> <p>Autopunição: pode causar mudança no comportamento.</p> <p>Autoalertas (<i>self-cueing</i>): estratégias usadas para lembrar ou controlar melhor as suas atividades.</p> |
| Recompensa naturais | <p>Ajudam a criar sentimentos de competência e autodeterminação que podem potencializar compromissos relacionados à tarefa de melhoria de desempenho.</p> |
| Padrão de pensamento construtivo | <p>Projetadas para facilitar a formação de padrões de pensamentos construtivos e maneiras habituais de pensar que podem impactar positivamente o desempenho.</p> <p>Demanda autorreflexão bem desenvolvida e capacidade de identificar e substituir crenças disfuncionais e irracionais para que os pensamentos sejam mais construtivos.</p> <p>Desenvolvimento da capacidade de imaginar o êxito de uma tarefa mesmo antes de iniciá-la.</p> |

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Prussia *et al.* (1998) *apud* Junior e Silva (2018, p.2)

Com isto, podemos ver que as estratégias de autoliderança passam a compor um planejamento estratégico, a fim de alcançar os objetivos traçados. No entanto, são habilidades que precisam ser desenvolvidas a partir do autoconhecimento e total empenho nas etapas que são apresentadas pelos autores. Essas práticas são geradas através do posicionamento racional do indivíduo, que requer persistência e encorajamento em cada parte do processo.

Assim como Junior e Silva (2017, 2018), que abordam a autodeterminação em seus artigos, Godoy e Mendonça (2020, p. 4) apresentam esse parâmetro fundamental para a realização das tarefas, mudanças, metas e afins. Os autores discorrem que “o comportamento autodeterminado é caracterizado por ser autônomo e autorregulado em um processo de empoderamento psicológico e resulta em autorrealização”. Posto isso, entendemos que é um processo intencional e persistente que, por sua vez, gera também motivação ao indivíduo.

A motivação é relacionada com a necessidade, força, desempenho e objetivo. É a força direcionada que gera ao executar alguma coisa. Um desempenho satisfatório é quando consigo alcançar um objetivo seja ele qual for. Quando o desempenho é bom ou positivo significa que, ao desempenhar uma tarefa, projeto ou uma competição, a força motivadora (externa ou interna) levou a concluir e alcançar o objetivo direcionado de uma necessidade inicial (MENEGÃO *et al.*, 2018, p. 9).

Conseqüentemente, entendemos que, junto com a autodeterminação, nasce no indivíduo a motivação que o impulsiona a alcançar seu objetivo. A constância nos processos e a busca de melhoria contínua são os fatores que tanto se fazem necessários dentro das organizações.

Esta revisão buscou entender como o conceito da autoliderança tem se desenvolvido na literatura nacional e qual a sua relevância para os líderes. Dessa maneira, observamos que os autores mencionados têm o mesmo ponto de vista: que o líder precisa saber liderar a si mesmo. Para Prata e Facury (2018, p. 13), o conceito da autoliderança é “o poder de a consciência liderar a si mesma pela vontade, buscando a autonomia nas suas escolhas por meio do fortalecimento do autodiscernimento, superando a interferência mesológica pelo uso da inteligência Evolutiva”. Já os autores Junior e Silva (2018, p. 1) apresentam outra vertente, definindo a autoliderança “como um processo de autoinfluência em que os indivíduos atingem o autodirecionamento e automotivação necessária para agirem”. Em outro momento, os autores Junior e Silva (2017, p. 1) aprofundam essa concepção de forma mais clara: “a autoliderança é um processo de autoinfluência que demanda, elevados níveis de autodirecionamento e automotivação, por meio de estratégias cognitivas e comportamentais que contribuam de forma positiva para efetividade pessoal”.

Sendo assim, percebemos que os autores relacionam a autoliderança com o desenvolvimento interno, o que resulta no domínio próprio e na autonomia de escolhas independente do ambiente em que o indivíduo se encontra. Outra colocação bastante considerável nasce da correspondência entre os elementos autoliderança e autoconhecimento.

Liderar um grupo, seja qual for, depende da capacidade de o líder conhecer a si mesmo, pois, quando o líder conhece a si mesmo, mais autonomia tem para conduzir e conhecer pessoas. Líderes que fazem autoanálise conseguem melhorar suas habilidades e competências. Uma busca que o líder deve exercer é o autoconhecimento, pois, conhecendo a si mesmo, consegue conhecer os comportamentos do grupo, pontos fortes e fracos (MENEGÃO *et al.*, 2018, p. 3).

Assim, um líder com autoconhecimento possui habilidade e inteligência emocional para que possa liderar em diferentes situações sem se deixar envolver por imediatismos em meio às emoções. Quando lidamos com seres humanos, estamos suscetíveis a aspectos não programados, logo, uma pessoa bem resolvida internamente consegue ter uma visão clara e racional dos fatores externos e é capaz de identificar as condutas de cada liderado, pois consegue reconhecer as atitudes provenientes da personalidade de cada um. Da mesma maneira, outros pontos de vista são expostos retratando também a relevância dessa habilidade de autoliderança no desenvolvimento do líder.

A realização dos estudos envolvendo autoliderança pode impactar na gestão estratégica de pessoas sob duas perspectivas: a) a primeira auxilia o desenvolvimento da autoliderança nas pessoas e pode ajudá-las a se reposicionarem nesta nova realidade organizacional caracterizada por equipes flexíveis e autônomas; e b) a segunda afirma que os programas de desenvolvimento de líderes também podem contribuir para o desenvolvimento gerencial (JUNIOR; SILVA, 2017, p.1).

Por fim, Junior e Silva (2018, p. 1) reiteram que “indivíduos com maior autoliderança normalmente possuem um senso de domínio sobre suas tarefas e processos de trabalho. Desse modo, esses indivíduos podem demonstrar um nível mais alto de compromisso com suas atividades, metas, equipes ou organizações”. Assim sendo, a autoliderança tem uma grande importância no desenvolvimento do líder, que se torna capaz de construir caminhos sólidos internos e externos que resultarão em consequências positivas tanto na parte pessoal quanto profissional dele, e isso reverberará em seus liderados e na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo apresentar a evolução dos estudos sobre a autoliderança no Brasil e sua importância para os líderes. Esta pesquisa compreende, portanto, que líderes que desenvolvem essa habilidade são diferenciados pois alcançam, de forma satisfatória, as metas estipuladas. Isso acontece porque eles se submetem a uma transformação mental e comportamental que reflete positivamente na organização como um todo, contribuindo para um melhor relacionamento entre líderes e liderados, para um planejamento estratégico de excelência e para o alcance satisfatório de resultados.

No Brasil, ainda são poucos os estudos que se aprofundam na temática da autoliderança. Esta revisão encontrou apenas seis artigos que trataram do tema da pesquisa nos últimos cinco anos. É mais raro ainda existirem pesquisas em torno deste tema ligado à importância dessa habilidade no desenvolvimento do líder, o que nos mostra a necessidade de maior empenho em investigações e aplicações deste conceito nacionalmente junto às empresas e instituições acadêmicas, assim como, ferramentas de autodesenvolvimento dos líderes para melhor desempenho pessoal; relacionamento com os liderados; e superação de desafios encontrados nas lideranças, seja no âmbito de processos ou relacionamentos. Estas habilidades sugeridas estruturam de forma coesa uma liderança com maior afinco no desenvolvimento de pessoas e resultados das organizações. Por tudo, torna-se necessário que novas pesquisas, nacionais e internacionais, possam aprofundar o tema de modo a estabelecer estratégias, ferramentas e a importância da autoliderança no desenvolvimento dos líderes.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Rosana. **A neurociência da felicidade**. 1 ed. São Paulo, 2018.
- DWECK, Carol S. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. Tradução: S. Duarte. 1 ed. São Paulo: Objetiva, 2017.
- ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: InterSaber, 2017.
- FARIA, Henrique José *et al.* Lideranças e Organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/17549>. Acesso em 15/11/2020.
- GODOY, Maria Tereza Tomé e MENDONÇA, Helenides. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. **Cadernos EBAPE**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512020000400742&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em 16/04/2021.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Tradução Ivo Korytowoski. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GUARNIERI, P. et al. The challenge of selecting and evaluating third-party reverse logistics providers in a multicriteria perspective: A Brazilian case. **Journal of Cleaner Production**, v. 96, p. 209–219, 2015.

GUIMARÃES, Magui. **Liderança baseada em valores humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Tradução: A.B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JUNIOR, José Jorge Lima Dias e SILVA, Anielson Barbosa. Autoliderança e Desempenho Acadêmico de Alunos de Administração no Brasil. **EnANPAD**, Curitiba, 2018. Disponível em:
https://www.researchgate.net/profile/Anielson-Silva/publication/328730939_Autolideranca_e_Desempenho_Academico_de_Alunos_de_Administracao_no_Brasil/links/5bee2c5492851c6b27c258e4/Autolideranca-e-Desempenho-Academico-de-Alunos-de-Administracao-no-Brasil.pdf. Acesso em: 17/04/2021.

JUNIOR, José Jorge Lima Dias e SILVA, Anielson Barbosa. Evolução Histórica e Disseminação do Fenômeno da Autoliderança: perspectiva para a sua difusão no Brasil. **EnGPR** Curitiba, 2017. Disponível em:
https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Dias-Jr/publication/317098549_Evolucao_Historica_e_Disseminacao_do_Fenomeno_da_Autolideranca_perspectivas_para_a_sua_difusao_no_Brasil/links/5925d0e3458515e3d451c636/Evolucao-Historica-e-Disseminacao-do-Fenomeno-da-Autolideranca-perspectivas-para-a-sua-difusao-no-Brasil.pdf. Acesso: 11/04/2021.

KOFMAN, Fred. **Liderança & Propósito: o novo líder e o real significado do sucesso**. Tradução: William Zeytounlian. 1 ed. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXWELL, John C. **As 21 indispensáveis qualidades de um líder: As virtudes fundamentais para conduzir uma equipe ao sucesso**. Tradução: Josué Ribeiro. 2 ed. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2015.

MENEGÃO, Johny Fernando Queiroz et al. As necessidades de uma liderança de sucesso e sua relação com a motivação organizacional. **Revista Unilago**, 2018. Disponível em: <http://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/88>. Acesso em 16/04/2021.

MINDSET. In: Dicio, Cambridge Dictionary. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/mindset>. Acesso em 07/12/2020.

MULLER, Wanessa Souza. Diferenças entre gerentes e líderes. **Congresso Nacional de Excelência em gestão**, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_069M_12.pdf. Acesso em: 28/10/2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012

PRATA, Monica e FACURY, Valeria. A autopesquisa no desenvolvimento da liderança pessoal e grupal. **Homo projector**, v.5, n.2, jul./dez., 2018. Disponível em <https://homoprojector.iipc.org/index.php/homoprojector/article/view/202>. Acesso em: 12/04/2021.

RODRIGUES, Helane (coord.). **Ser extraordinário é questão de escolha: Reprograme a sua mente para o sucesso**. São Paulo: Literare Books Internacional, 2019.