

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**AUTO LIDERANÇA E INOVAÇÃO DE PAPEL:
RELAÇÕES DE MEDIAÇÃO COM A ORIENTAÇÃO DOS
OBJECTIVOS E A MOTIVAÇÃO**

Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)**

2009

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**AUTO LIDERANÇA E INOVAÇÃO DE PAPEL:
RELAÇÕES DE MEDIAÇÃO COM A ORIENTAÇÃO DOS
OBJECTIVOS E A MOTIVAÇÃO**

Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva

Dissertação Orientada pelo Professor Doutor Luís Alberto Curreal

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações)**

2009

Agradecimentos

Quero agradecer...

Ao Professor Doutor Luís Alberto Curral, pelo orientador que foi, pelo optimismo e energia que sempre me ajudou a imprimir neste trabalho, pelo apoio e orientação dados desde o início (inspirando-me e estimulando-me a explorar e arriscar novas formas de pensar e intervir nas organizações), por acreditar (algumas vezes mais do eu) na feliz concretização deste projecto, pelos momentos de adrenalina e pelo crescimento pessoal e profissional que me proporcionou enquanto pessoa, professor e amigo.

Ao corpo docente da Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações Professora Doutora Maria Eduarda Duarte, Professora Doutora Maria José Chambel, Professora Doutora Alexandra Marques Pinto, Professora Doutora Maria do Rosário Lima, Professor Doutor Manuel Rafael e Professora Dra. Isabel Paredes pelo incentivo, acompanhamento e companheirismo dados ao longo destes dois excelentes anos;

Ao Dr. Ricardo Vargas, à Nicole e à Equipa da PlanB Consulting pela orientação e disponibilidade sempre demonstradas e pelo acompanhamento e desenvolvimento que me proporcionaram, dando-me uma visão nunca antes tidas das organizações e do maravilhoso mundo da Mudança, Cultura e Liderança em contextos organizacionais.

Aos trapalhões, trapalhonas e *mongas* de sempre, amigos gravados no peito, com quem partilhei todos os momentos, grandes e pequenos, bons e maus, de abominação e fanfarronice, fosse em pé, sentado, de cócoras ou no chão, por estes 5 maravilhosos anos da minha vida;

À tropa (des)Organizada de incansáveis psicólogos e psicólogas dos recursos humanos, do trabalho e das organizações (essa raça travessa,), a quem tive o prazer de conhecer melhor ao longo deste dois últimos anos e com quem desejo ter o prazer de continuar a partilhar muitos sucessos,

Aos canoístas, amigos de grandes aventuras na terra e no mar, que apesar de ainda acreditarem que vou dar consultas de psicologia, sempre me incentivaram e mostraram grande interesse e curiosidade pelo meu trabalho e área de estudo;

Aos meus pais, irmã e avós pelo carinho e amor de sempre, pelo apoio e incentivo e pela fé que em mim sempre depositaram, pelo amparo dos devaneios e pela preocupação com as crises momentâneas.

Ao meu avô, que saiu da Praça de Toiros da Vida, em ombros, com duas orelhas cortadas e pela porta principal, deixando para trás Orgulho e Saudade. A Ele um grande e sonoro, Olé Joaquim Marques!

Índice

Agradecimentos	1
Índice	4
Resumo	5
Abstract	6
Introdução	7
A Auto-Liderança: Uma definição do constructo	7
Estratégias Focadas no Comportamento	8
<i>Auto-Observação</i>	8
<i>Auto-Definição de Metas e Objectivos</i>	9
<i>Auto-Administração de Recompensas</i>	9
<i>Auto-Punição</i>	9
<i>Auto-Utilização de Pistas</i>	9
Estratégias de Atribuição de Recompensas Naturais	9
<i>Modelagem Positiva da Função</i>	10
<i>Supressão de Aspectos Negativos da Função</i>	10
Estratégias de Elaboração de Padrões de Pensamento Construtivo	10
<i>Identificação e Substituição de Crenças e Suposições Disfuncionais</i>	10
<i>Auto-Conversaço</i>	10
<i>Imaginação</i>	11
A Auto-Liderança: o que se sabe hoje sobre o constructo	11
A Inovação de Papel	12
A Orientação para os Objectivos	14
A Motivação	16
Método	18
Participantes e Procedimento	18
Medidas	18
Variáveis Independentes	19
Variáveis dependentes	21
Resultados	21
Análises Preliminares	22
Teste do modelo hipotetizado	23
Discussão e Considerações Finais	26
Resultados e Implicações	26
Limitações	27
Conclusões finais e futuras direcções	28
Referências Bibliográficas	30

Resumo

Nas últimas duas décadas tem-se assistido ao desenvolvimento do constructo normativo de auto-liderança e à ênfase do estudo dos processos de inovação. Desenvolvida a partir das Teorias Sócio Cognitivas, Motivacionais e da Auto Gestão, a auto-liderança integra-as, propondo um modelo descritivo dos processos de navegação autónoma que maximizam a eficácia individual na persecução e concretização das tarefas e potenciam a inovação em geral. Sendo recente e apesar dos muitos trabalhos teóricos já desenvolvidos, o constructo carece ainda de fundamentação empírica, pelo que grande parte do conhecimento existente advém de proposições inferidas a partir da literatura das teorias de base. Igualmente relacionada com a inovação, encontra-se a orientação para os objectivos (resultados; aprendizagem) e a motivação intrínseca, que se sabe interagirem e serem bons preditores da inovação. Apesar do efeito geral da auto-liderança e demais variáveis na inovação já ter sido comprovado (quando avaliado pelos colaboradores e chefias), o seu impacto ao nível da inovação de papel permanece ainda por explicar. Este estudo propõe-se a testar um modelo que permita descrever o modo como as variáveis acima mencionadas se influenciam na predição da inovação de papel. Para tal, surgem as seguintes hipóteses de investigação: H1: A auto-liderança prediz a inovação de papel; H2.a: A orientação para a aprendizagem tem um efeito positivo na inovação de papel; H2.b: A orientação para os resultados tem um efeito negativo na inovação de papel; H3: A auto-liderança vai mediar a relação entre as estratégias de orientação para os objectivos e a inovação de papel; H4: A auto-liderança vai mediar a relação entre a motivação intrínseca e a inovação de papel. Através dos Modelos de Equações Estruturais, encontrou-se um bom grau de ajustamento dos dados à amostra, confirmando-se todas as hipóteses à excepção de H2.b. As implicações e direcções futuras são discutidos no final.

Palavras-Chave: Auto-Liderança, Orientação para os Objectivos, Motivação, Inovação de Papel.

Abstract

During the last two decades, work and organizational psychology literature and research have been giving significant attention to mental and behavioural processes concerning both Self-Leadership and Innovation. Building on Social Cognitive, Motivational and Self-Management theories, Self-Leadership proposes a normative and descriptive theory of cognitive and behavioural self navigation strategies concerning work role task and innovation performance in individuals and teams. Theoretical literature on self-leadership is young but vast, although it is mainly built on propositions and assumptions, lacking empirical evidence. Equally related with Innovation, are Goal Orientation Strategies and Intrinsic Motivation, whose effects on Innovation outcomes are well known and documented. However, concerning Work Role Innovation, an innovation construct specifically directed to the way co-workers improve and find new ways for accomplishing their tasks, little has yet been done. Because so, this paper aims to propose an explanatory model of the way the above mentioned variables interact and influence Work Role Innovation, leading to the following hypothesis: H1: Self-Leadership directly predicts Work Role Innovation; H2.a: Learning Orientation as a positive relation with Work Role Innovation; H2.b: Performance Orientation as a negative relation with Work Role Innovation; H3: Self-Leadership has a positive mediation effect on the relation between Goal Orientation Strategies and Work Role Innovation and H4: Self-leadership has a positive mediation effect on the relation between Intrinsic Motivation and Work Role Innovation. Through Structural Equations Model, the hypotheses have been confirmed, allowing for new insights and the broadening of Self-Leadership, Motivation and Goal Orientation theories. Findings and Implications are discussed.

Key-words: Self-Leadership, Goal Orientation, Motivation, Work Role Innovation.

Introdução

Viper: Are you ready?

Po: I was born read...

[Viper attacks, Po is flung and lands on his head]

Viper: I'm sorry, Brother! I thought you said you were ready.

Po: That was awesome! Let's go again!

Diálogo extraído do filme de animação “Panda do Kung Fu”.

A complexidade e os processos de transformação sucessivos que caracterizam as organizações fazem da liderança um papel cada vez mais desafiante e exigente. (Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers & Douglas, 2006).

As organizações de hoje já não necessitam apenas de bons líderes ou gestores. As organizações necessitam antes de líderes extraordinários capazes de desenvolver e incentivar colaboradores extraordinários, auto-líderes com as competências e a motivação necessárias à aprendizagem contínua e à concretização de ideias e comportamentos individuais e colectivos que resultem em respostas eficazes, potenciadoras do desenvolvimento individual dinâmico (Vargas, 2007a; Judge & Piccolo, 2004) e que, face às solicitações cada vez mais complexas e inesperadas que o meio possa colocar, conduzam a respostas e comportamentos que permitam alcançar os objectivos estabelecidos e encontrar, definir e concretizar outros potencialmente vantajosos que venham a emergir (Senge, 1999; Manz & Neck, 2004).

A Auto-Liderança: Uma definição do constructo

Proposta por Manz (1986), a auto-liderança é um constructo psicológico normativo que traduz a capacidade individual para, através do recurso a estratégias comportamentais e cognitivas de auto navegação, otimizar a eficácia pessoal e influenciar o meio (pares, chefias e colaboradores) e o próprio aquando da definição, persecução e concretização de tarefas e objectivos (Manz & Neck, 2004; Neck & Houghton, 2006). A sua fundamentação teórica advém da Teoria da Auto-Regulação, Teoria Sócio-Cognitiva, teorias motivacionais e Teoria da Auto-Gestão (Manz, 1986;

Houghton & Neck, 2006; Manz & Neck, 2004) e (Manz & Sims, 1980) e, ao invés de propor a redefinição ou extinção das teorias mencionadas, constrói sobre elas, completando-as:

a) Sobre a Teoria da Auto-Regulação, as estratégias de auto-liderança contribuem para aumentar a eficácia dos processos de auto-regulação, através de mecanismos de otimização do *focus* interno, definição de objectivos, valência de objectivos, feedback e gestão de expectativas quanto ao desempenho na tarefa (Houghton & Neck, 2006);

b) Sobre a Teoria Sócio-Cognitiva, a auto-liderança contribui para o aumento da percepção de auto-eficácia e otimização dos processos de aumento e redução de discrepâncias de metas e objectivos, com efeitos positivos significativos na performance individual na tarefa (Houghton & Neck, 2006);

c) Sobre a Teoria da Auto Gestão, aos princípios básicos de gestão do comportamento que visam minimizar discrepâncias entre tarefas desagradáveis de curto prazo e consequências positivas de longo prazo, a auto-liderança acrescenta o porquê e o como de tais processos. Partilhando com a Teoria da Auto-Gestão o recurso a estratégias focadas nos comportamentos e estratégias de atribuição de recompensas naturais (Manz, 1986), a auto-liderança incrementa os princípios de auto-gestão por considerar a) a existência de uma terceira estratégia que tem que ver com a elaboração de padrões de pensamento construtivos (Manz & Neck, 1992) e b) pela natureza cognitiva e motivacional dos processos de auto influência associados à regulação do comportamento (Manz & Neck, 1992; Manz & Neck, 2004; Houghton & Neck, 2006).

Estratégias Focadas no Comportamento

As estratégias focadas nos comportamentos (EFC) são estratégias que visam aumentar o grau de conhecimento do próprio quanto ao desempenho na tarefa, de forma a facilitar a regulação individual do comportamento durante a sua realização. Desta forma, não só é possível reajustar continuamente o comportamento à natureza do problema, como também se torna possível moldar os sentimentos de fruição face à execução das tarefas e administrar pequenas recompensas que aumentem a fruição (Manz, 1986). As EFC incluem 5 dimensões comportamentais (Manz & Neck, 2004):

Auto-Observação

Traduz a monitorização activa da performance individual durante a execução das tarefas e a consciencialização do como e porquê da prática de determinados comportamentos e da necessidade de os desenvolver ou suprimir, tendo em conta o

modo como afectam a performance do próprio, da equipa e da organização (Neck & Houghton, 2006).

Auto-Definição de Metas e Objectivos

Trata-se na tomada de consciência face à performance individual, facto que torna possível redefinir ou reajustar os objectivos pessoais e as estratégias utilizadas, de forma a aumentar o *fit* entre a natureza dos objectivos e metas definidos e a performance desejada (Neck & Houghton, 2006).

Auto-Administração de Recompensas

Conjugados com a auto-observação e definição de objectivos, estes comportamentos funcionam como um sistema individual de recompensas, assumindo um papel energizante na performance individual, podendo variar entre a intangibilidade de uma congratulação mental e a tangibilidade de um fim-de-semana de férias (Neck & Houghton, 2006).

Auto-Punição

Consiste em práticas de auto feedback que visam anular comportamentos ineficazes ou que pouco contribuem para a performance e persecução de objectivos. Quando em situações extremas e associada a casos de baixa auto estima e percepção de auto-eficácia, esta dimensão pode agravar estados depressivos e ter efeitos negativos (Neck & Houghton, 2006).

Auto-Utilização de Pistas

Esta estratégia passa pela identificação de pistas que contribuem para a memorização de aspectos importantes relacionados com a função (notas de Outlook), potenciação de comportamentos e pensamentos mais eficazes (imagens associadas às notas de Outlook) e redução de outros mais destrutivos face à realização das tarefas (tomando o exemplo da 3M, colocar no fundo do ecrã do computador o lema “não matarás uma boa ideia”) (Neck & Houghton, 2006);

Estratégias de Atribuição de Recompensas Naturais

Estas estratégias visam a criação, procura e promoção de situações e eventos, associados à função, que sejam capazes de gerar um sentimento de prazer ou fruição inerente à realização das tarefas. Estas estratégias têm como objectivo reduzir a insatisfação e desinteresse face à tarefa, procurando características positivas que se relacionem com o comportamento individual e que possam, de algum modo, afectar positivamente a performance (Manz & Sims, 2001; Houghton & Neck, 2002). As

Estratégias de Atribuição de Recompensas Naturais podem ser agrupadas em duas dimensões:

Modelagem Positiva da Função

Trata-se de uma estratégia activa de transformação de conteúdos e variáveis associados à função e que possam de algum modo influenciar a fruição individual na realização das tarefas, tornando-as mais apelativas e agradáveis (Neck & Houghton, 2006).

Supressão de Aspectos Negativos da Função

As estratégias de supressão de aspectos negativos da função constituem mecanismos de transformação da realidade, em que os indivíduos recorrem a estratégias de evitação (colocam o foco da atenção nos aspectos positivos da função, ignorando os aspectos negativos) ou estratégias proactivas de transformação (conversão dos aspectos negativos em positivos) (Neck & Houghton, 2006).

Estratégias de Elaboração de Padrões de Pensamento Construtivo

A elaboração de padrões de pensamento construtivo pretende facilitar a criação de padrões de pensamento e estratégias de raciocínio mental positivas, capazes de influenciar a performance e evitar o desencadeamento de pensamentos e acções destrutivas tendencialmente focadas no problema e não na procura de soluções (Seligman, 1991; Neck & Manz, 1992). Para tal, estas estratégias requerem a:

Identificação e Substituição de Crenças e Suposições Disfuncionais

Desta forma, torna-se possível minimizar a emergência e impacto que pensamentos desmotivadores que ponham em risco o bem-estar individual e das equipas e a concretização dos objectivos e dos níveis de performance planeados (Neck & Houghton, 2006).

Auto-Conversaço

A auto-conversaço contribui para uma optimizaço da capacidade de análise e raciocínio mental e para o desenvolvimento de linhas de pensamento mais positivas e motivadoras, onde todos os aspectos relacionados com a função são pesados e confrontados até que uma soluço optimizada emerja (Neck & Houghton, 2006).

Imaginação

Assume um papel preponderante, ao promover a ocorrência de simulações mentais de determinados acontecimentos, permitindo testar a eficácia de diferentes crenças e linhas de acção) (Neck & Houghton, 2006).

A Auto-Liderança: o que se sabe hoje sobre o constructo

Actualmente, a auto-liderança é sabida ser um constructo psicológico que traduz um conjunto de competências naturalmente desenvolvido ao longo do ciclo de vida, passíveis de serem treinadas e desenvolvidas (Manz, 1986; Neck & Manz, 1986). Com efeito, um estudo realizado por Neck e Manz (1986) permitiu concluir que, comparativamente a indivíduos que não tinham recebido treino em competências de auto-liderança, níveis superiores de auto-liderança e de capacidade de utilização das estratégias de elaboração de padrões de pensamento construtivo registaram maiores índices de satisfação e afectos positivos (com decréscimo de afectos negativos) face à função, performance intelectual, aumento da percepção de auto-eficácia e desenvolvimento de uma visão mais optimista face ao estado de falência do banco. Outro estudo empírico relevante foi o levado a cabo por Yun, Cox e Sims Jr.(2006). Neste estudo, os autores concluíram que a auto-liderança está dependente do estilo de liderança das chefias e do nível de autonomia e *empowerment* que é dado aos colaboradores, demonstrando que a emergência da auto-liderança, tal como as teorias da liderança em geral, é um processo contingencial e que carece de um ambiente propício ao seu desenvolvimento e ocorrência (Yun, Cox & Sims Jr., 2006). Sobre este tópico, surgem no entanto algumas divergências. Konradt, Andreßen & Ellwart (2008) conduziram um estudo empírico onde demonstram que o efeito da auto-liderança na performance individual é parcialmente mediado pela percepção de auto-eficácia, com a autonomia e a natureza da função a não revelar quaisquer efeitos moderadores na relação. Sobre as diferenças culturais, dois estudos há a mencionar. O primeiro é o realizado por Giorgianna (2007), em que a autora demonstrou que estudantes americanos registavam maiores níveis de auto-liderança, comparativamente a estudantes chineses. Este mesmo estudo revelou ainda que os estudantes chineses eram culturalmente mais individualistas. Ainda sobre as diferenças culturais, e também com uma amostra de participantes americanos e chineses, Neubert e Wu (2006) verificaram que o modelo de auto-liderança proposto por Manz (1986) e Houghton e Neck (2002)

estava pouco ajustado à realidade chinesa, comparativamente aos participantes americanos. Este mesmo estudo evidenciou ainda um forte efeito positivo da auto-liderança sobre a criatividade e a performance de papel. Por último, Carmeli, Meitar e Weisberg, (2006) e DiLiello e Ho (2006) demonstraram que a auto-liderança tem um forte efeito positivo na inovação em geral, quando percebida pelos colaboradores e chefias.

A Inovação de Papel

Embora existam várias definições de inovação, todas elas tendem a ser consensuais no que respeita às condições necessárias à sua ocorrência e aos processos subjacentes, fazendo uma distinção clara face à criatividade (Carmeli, et al., 2006; West, Shackleton, Hardy & Dawson, 2001). Enquanto que a criatividade implica a emergência e o desenvolvimento de ideias e produtos simultaneamente novos e potencialmente úteis (Amabile, 1988; Shalley, Zhou & Oldham, 2004), a inovação de papel implica a introdução e aplicação intencional e efectiva de ideias, processos, produtos ou procedimentos que constituem uma novidade no procedimento convencional associado à função e que visam respostas de desenvolvimento e mudança face a ideias ou situações, com impacto ao nível pessoal/da função (e.g. satisfação; desenvolvimento individual; melhoria de processos), da equipa (e.g. grau de coesão; qualidade dos processos de tomada de decisão), ou da organização (e.g. economia; posicionamento no mercado) (Van de Ven, 1986; West et al., 2001; Curral, 2005).

De facto, a criatividade por si só não tem impacto directo ou imediato na inovação (Phelan & Young, 2003; DiLiello & Houghton, 2006). Sendo a inovação um processo comportamental complexo (Scott & Bruce, 1994), implica *a*) a identificação e limitação do problema e a consequente ocorrência de processos criativos que conduzem ao aparecimento de potenciais ideias de resolução, *b*) a busca activa de formas de validar e dar suporte à ideia desenvolvida, procurando o indivíduo obter o apoio necessário dentro e fora da organização e *c*) a concretização de um modelo ou protótipo da inovação desejada, com a consequente experimentação e aplicação na tarefa, no grupo de trabalho ou na organização (Kanter, 1988; Carmeli et al., 2006). Para que o processo se concretize, o indivíduo necessita ter competências de auto condução, isto é, competências de auto-liderança que funcionam como catalisadores da capacidade individual para alcançar níveis elevados de auto motivação e orientação pessoal com

forte impacto positivo na concretização da inovação (Manz, 1986; Latham & Locke, 1991; Manz & Neck, 1999; Carmeli et al., 2006). Com efeito, para além da necessária existência de um contexto de suporte propício à ocorrência e implementação de ideias e práticas inovadoras (Amabile, 1988; West et al., 2001), é fundamental que o indivíduo disponha de competências de auto condução que lhe permitam superar as dificuldades, obstáculos e frustrações associadas à 1) identificação de problemas e suas limitações, 2) produção de novas ideias e soluções, 3) conquista do apoio e da confiança dos pares, colaboradores e chefias e 4) concretização de modelos com aplicação eficiente (Scott & Bruce, 1994; Carmeli et al., 2006).

No que à relação entre auto-liderança e inovação diz respeito, uma primeira proposta foi a avançada por Phelan e Young (2003). Os autores propuseram o conceito de auto-liderança criativa, referindo-a como um processo cognitivo consciente de busca e reflexão acerca de ideias e pensamentos de concretização das mudanças, melhorias e inovações desejadas (Phelan & Young, 2003; Carmeli et al., 2006). Este novo conceito apresenta o processo de auto-liderança criativa como o resultado de um conjunto de três etapas que envolvem *a*) a continuidade dos processos de reestruturação cognitiva das formas de pensar e perceber o mundo (e.g. mudança ou reajuste activo de valores, crenças, ideais, conhecimento); *b*) a ocorrência de processos de imaginação mental criativa que geram dúvida e estimulam a experimentação mental da funcionalidade da ideia a implementar; e *c*) a prática de monólogos que envolvem questionamento, argumentação e feedback pessoais de forma a potenciar a concretização dos objectivos desejados, constituindo um relatório de comportamentos auto liderados focados na ideia criativa e processo inovador (Phelan & Young, 2003; Carmeli et al., 2006).

DiLiello e Houghton (2006) conduziram um estudo onde chegaram à conclusão que indivíduos com níveis elevados de auto-liderança tendem a se auto avaliar como tendo maior potencial criativo e inovador, comparativamente a outros com níveis mais baixos. O estudo permitiu também concluir que, quando apoiados pela organização, os indivíduos que se auto-avaliaram como tendo maior potencial criativo e inovador tendiam a ter maior numero efectivo de ideias criativas e comportamentos inovadores, comparativamente a indivíduos com menor capacidade de auto liderança (DiLiello & Houghton, 2006).

Tendo em consideração as competências de auto-navegação, imaginação e liderança associadas à auto-liderança (as mesmas que permitem a transformação da ideia criativa em processos inovadores) e as conclusões apresentadas por Phelan e Young (2003),

DiLiello e Houghton (2006), Carmeli et al. (2006) e Neck e Houghton (2006) propomos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A auto-liderança prediz positivamente a Inovação de Papel.

A Orientação para os Objectivos

Partindo dos estudos desenvolvidos com crianças na área da Psicologia Educacional, a orientação para os objectivos apresenta-se como um conceito que, embora relacionado, se distingue da definição dos objectivos (Heckhausen, 1977) e da persecução dos objectivos (Gollwitzer, 1990, 2003) por se tratar de uma variável que enfatiza o modo como valores e crenças individuais criam as referências mentais a partir das quais os indivíduos activam estratégias de evitamento ou de aproximação face à execução de tarefas e persecução dos objectivos (Dweck, 1986; VandeWalle, Cron & Slocum, 2001; Chen & Mathieu, 2008). Com efeito, a orientação dos objectivos parte das crenças individuais acerca da inteligência para propor a existência de duas grandes estratégias de abordagem de problemas: estratégias orientadas para a aprendizagem (EOA) (crenças incrementais) e estratégias orientadas para os resultados (EOR) (crenças estáticas) (Button, Mathieu & Zajac, 1996; Chen & Mathieu, 2008).

Enquanto que as EOA traduzem a crença de que a inteligências e as competências podem ser continuamente desenvolvidas e a performance melhorada, as EOR pressupõe uma visão estática da inteligência e traduzem-se por comportamentos focados no resultado final, mais do que no processo em si (Latham, 2007; Chen & Mathieu, 2008). De facto, indivíduos com orientação para a aprendizagem tendem a revelar estratégias mais adaptativas e a focar-se em objectivos de domínio de competências e de resultados, procurando desempenhar tarefas complexas e desafiantes, com graus de dificuldade elevados e que constituam oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento pessoal e fruição (LePine, 2005; Chen & Mathieu, 2008). As EOA parecem relacionar-se positivamente com a abertura à experiência e o optimismo (VandeWalle, 1996), desejo de tarefas desafiantes e percepção de auto eficácia (VandeWalle et al., 1997; LePine, 2005) esforço individual (VandeWalle et al., 1999), locus de controlo interno (Button e tal., 1996), e a performance comercial (quando mediada por estratégias de auto regulação como a definição de objectivos, esforço e planeamento). Com efeito, os investigadores concluíram que a valorização de estratégias de aprendizagem, por

comparação com as estratégias orientadas para os resultados, tem efeitos ao nível emocional, desencadeando mecanismos de auto regulação e feedback negativo mediadores da relação entre as estratégias de desempenho utilizadas e o resultado final (VandeWalle et al., 1999). Este mesmo estudo permitiu ainda concluir que indivíduos orientados para a aprendizagem tendem a utilizar um maior número de estratégias de auto regulação, comparativamente a indivíduos com maior orientação para os resultados.

A orientação para os resultados, por contrário, parece estar associada a comportamentos menos adaptativos que focam o resultado final da tarefa e a procura/preferência por tarefas menos complexas ou desafiantes e onde a probabilidade de fracasso esteja minimizada, indicando a maioria dos estudos uma relação inversa entre o grau de complexidade da tarefa e a performance individual (VandeWalle & Cummings, 1997; LePine, 2005; Chen & Mathieu, 2008). No entanto, em situações de menor complexidade e com tarefas mais automatizadas, as EOR estão associadas a maiores níveis de satisfação e melhores resultados, quando comparadas com as EOA (LePine, 2005).

Acrescentando ao modelo de dois factores proposto por Button e colaboradores (1996), VandeWalle e Cummings (1997) propõem a existência de um binómio, ao nível das EOR. Segundo os autores, as estratégias orientadas para os resultados podem ser orientadas, ou para a obtenção de avaliações positivas e sucesso nas tarefas ou para a evitação do fracasso e julgamentos depreciativos (VandeWalle & Cummings, 1997). Estudos posteriores feitos a partir deste modelo permitiram verificar que, ocasionalmente, elevações nas EOA tendem a registar relações positivas moderadas/baixas com EOR de avaliação positiva e relações negativas fortes com EOR de avaliação negativa (VandeWalle & Cummings, 1997; VandeWalle et al., 2001; Chen & Mathieu, 2008).

Desta forma, e tomando novamente em consideração as conclusões acima mencionadas, pode-se esperar que:

Hipótese 2.a: A orientação para a aprendizagem está positivamente relacionada com a inovação de papel.

Hipótese 2.b: A orientação para os resultados está negativamente relacionada com a inovação de papel.

Hipótese 3: A auto-liderança vai mediar a relação entre a orientação para os objectivos e a inovação de papel

A Motivação

Como já referido, a inovação é antecedida pela ocorrência da ideia criativa, fenómeno que à imagem da auto-liderança, se encontra relacionado com a motivação individual (Decy & Ryan, 1985; Amabile, 1997; Carmeli et al., 2006).

A motivação pode ser definida como o conjunto dos processos cognitivos (e.g. direcção, intensidade e persistência do processo de alocação de recursos) a partir do qual se determina o grau de tempo e energia que é investido para satisfazer as necessidades e os objectivos individuais. Dada a natureza dos processos em causa, a motivação é geralmente categorizada enquanto intrínseca (motivação de natureza interna, directamente associada à fruição da tarefa em si) e extrínseca (motivação de natureza externa e tende a estar associada à fruição das consequências e compensações da execução da tarefa, mais do que à sua natureza) (Decy & Ryan, 1985).

A motivação intrínseca constitui uma motivação associada ao desejo de desempenhar determinada tarefa pelas suas características, de modo a experienciar o prazer e satisfação inerentes à sua realização. Esta característica está geralmente associada a níveis elevados de autonomia, percepção de competência individual e satisfação com os resultados (Decy & Ryan, 1985; Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994; Dysvik & Kuvväs, 2008b).

A literatura tem demonstrado que a motivação intrínseca e os mecanismos que lhe estão associados são sensíveis à percepção individual de auto-eficácia, nomeadamente no que aos níveis de autonomia e competência diz respeito, sendo inclusive considerada como um factor inerente ao processo de auto-liderança (DiLiello & Houghton, 2006). De facto, embora apenas existam evidências teóricas, a motivação intrínseca é tida como uma das principais variáveis explicativas do mecanismo de auto-liderança, principalmente no que às estratégias focadas no comportamento e estratégias de elaboração de padrões de pensamento construtivo diz respeito (Neck & Houghton, 2006). Olhando para a Teoria da Avaliação Cognitiva de Decy e Ryan (1985) verificamos que a necessidade de competência (praticar e desenvolver as capacidades individuais) e a auto-determinação (necessidade de autonomia face a entidades ou situações controladoras como as recompensas contingências) são os mecanismos

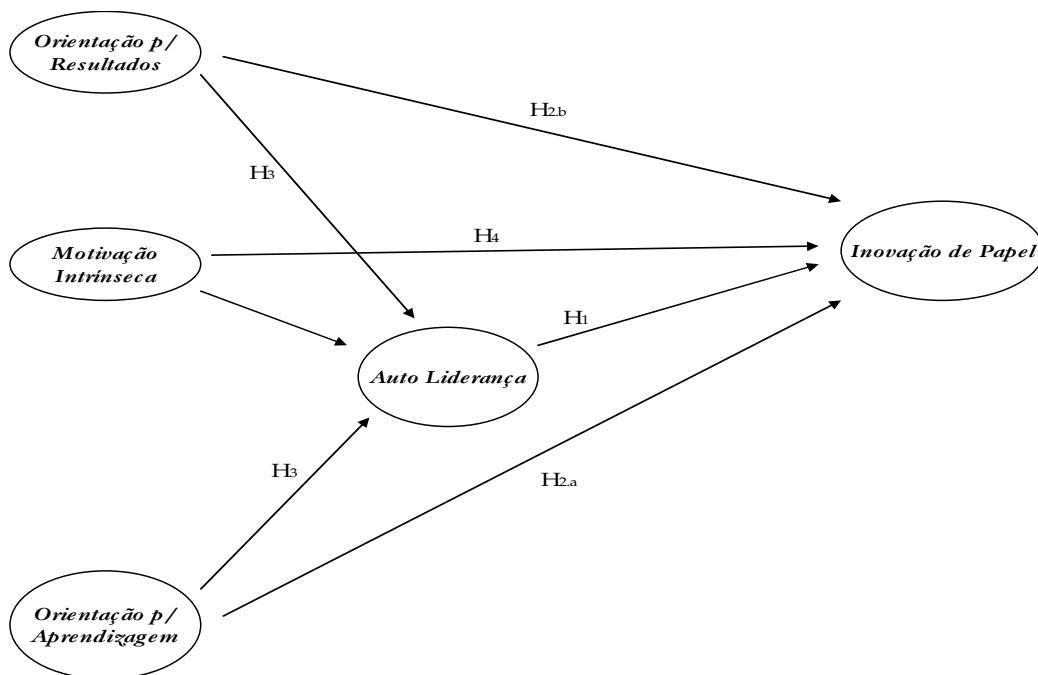
primários que conduzem à motivação intrínseca e à busca activa de estratégias de resolução de desafios de forma a aumentar os sentimentos de competência e autonomia (percepção de auto eficácia), com consequente impacto ao nível da performance, percepção de auto-eficácia e criatividade individuais (Amabile, 1997; DiLiello & Houghton, 2006; Neck & Houghton, 2006; Carmeli et al. 2006; Pattal, Cooper & Robinson, 2008).

Assim, tendo em conta a natureza auto navegadora da auto-liderança (Carmeli et al., 2006) e com base nas evidências apresentadas na literatura acerca do impacto da motivação intrínseca na criatividade individual (Amabile, 1997; DiLiello & Houghton, 2006; Neck & Houghton, 2006; Carmeli et al. 2006; Pattal, Cooper & Robinson, 2008):

Hipótese 4: A auto-liderança vai mediar a relação entre a motivação intrínseca e a inovação de papel.

O diagrama I sintetiza o modelo proposto e as hipóteses levantadas.

Diagrama I
Modelo e Hipóteses



Método

Participantes e Procedimento

Foram directamente contactadas cinco organizações internacionais, todas elas ligadas ao desenvolvimento e implementação de produtos e serviços no sector tecnológico., primeiro telefonicamente, depois via proposta por e-mail e, por último, através de uma reunião de esclarecimento à qual se seguiu a aplicação do questionário (feita no formato convencional de papel e lápis). No final apenas três acederam a colaborar.

Em todas as organizações, os colaboradores foram previamente informados e motivados a colaborar no estudo. A aplicação do questionário ocupou cerca de 15 minutos e decorreu no local de trabalho, no decorrer das tarefas diárias.

Participaram neste estudo 108 colaboradores, Do total de participantes, 62 (53%) pertenciam ao sexo masculino e 46 (38%) ao sexo feminino.

As idades dos participantes estavam compreendidas entre os 21 anos e os 55 anos com uma média de 38 anos.

Relativamente ao cargo desempenhado, participaram neste estudo 93 (86,1%) pessoas com funções de execução e 15 (13,9%) pessoas com funções de chefia, dos quais 100 (92,5%) possui pelo menos um grau académico.

Em média, os participantes tinham 8 anos de experiência profissional.

Medidas

Todas as medidas utilizadas neste estudo foram traduzidas e adaptadas para língua portuguesa através de metodologias de *back translation* e do recurso a bilingues e colaboradores com elevado grau de *expertise* na língua inglesa que contribuíram para a concretização e validação do processo de tradução dos itens originais da língua inglesa para a língua nativa da amostra de aferição. Foi realizado um pré-teste com 30 participantes com experiência mínima de trabalho de seis meses e com uma média de idades de 22 anos, para refinar os itens e fazer um primeiro teste da sua validade e precisão.

Neste pré-teste apenas calculámos os alfas e as correlações inter-itens (ver tabela I)

Variáveis Independentes

Auto-Liderança: Para avaliar a auto-liderança utilizou-se a versão revista do Questionário de Auto Liderança desenvolvida por Houghton e Neck (2002), medida composta por 35 itens correspondentes às 3 grandes dimensões da auto-liderança e respectivos 9 factores:

- a) Estratégias focadas no comportamento (Auto Definição de Objectivos; Auto Recompensa; Auto Punição; Auto Observação; Auto Indicação);
- b) Estratégias de atribuição de recompensas naturais (medida com escala única);
- c) Estratégias de elaboração de padrões de pensamento construtivos (Visualizar sucesso na performance; Auto diálogo; Auto avaliação de crenças e suposições pessoais);

Comparativamente a versões anteriores, a versão revista do Questionário de Auto-Liderança apresenta valores de consistência interna, validade e precisão elevados, demonstrando a análise estatística a natureza estável dos 9 factores encontradas e das 3 dimensões que os integram.

O questionário original foi traduzido e adaptado, tendo sido removida a escala de auto punição, quer por apresentar valores de consistência muito abaixo do desejado, quer por recomendação dos autores. Com isto, foi conseguido um bom índice de precisão, com $\alpha = 0.843$, $p < 0.05$.

A escala de resposta utilizada foi do tipo Likert, com uma gradação a variar entre “1 – Discordo totalmente” até “5 – Concordo totalmente”.

Relativamente ao número total de itens da escala, foi feita uma versão reduzida que recorreu apenas à utilização dos três itens mais saturados de cada factor, de forma a reduzir a extensão do questionário. Por sugestão directa dos autores e dada os baixos índices de precisão encontrados, a Auto Punição foi removida da escala, conduzindo a um total de 3 Dimensões agrupadas em 8 factores, representados por 25 itens:

Estratégias focadas no comportamento ($\alpha = 0.803$, $p < 0.05$)

- i) Auto Definição de Objectivos, $\alpha = 0.690$, $p < 0.05$ (e.g. “Trabalho para alcançar objectivos específicos que defini para mim mesmo”);
- ii) Auto Recompensa $\alpha = 0.949$, $p < 0.05$ (e.g. “Quando realizo particularmente bem uma tarefa, gosto de oferecer a mim mesmo algo especial”);
- iii) Auto Observação, $\alpha = 0.628$, $p < 0.05$ (e.g. “Faço questão de me manter a par do meu desempenho no decorrer do meu trabalho”);

- iv) Auto Indicação, $\alpha = 0.919$, $p < 0.05$ (e.g. “Uso notas escritas para me lembrar do que tenho para fazer);

Estratégias de atribuição de recompensas naturais (medida com escala única), $\alpha = 0.682$, $p < 0.05$ (e.g. “Procuro no meu trabalho tarefas que me dêem gozo a realizar”);

Estratégias de elaboração de padrões de pensamento construtivos ($\alpha = 0.772$, $p < 0.05$)

- i) Visualizar o sucesso na performance, $\alpha = 0.721$, $p < 0.05$ (e.g. “Antes de realizar uma tarefa, visualizo-me a ser bem sucedido”);
- ii) Auto diálogo, $\alpha = 0.894$ $p < 0.05$ (e.g. “Às vezes, falo comigo mesmo para ultrapassar situações difíceis);
- iii) Auto avaliação de crenças e suposições pessoais, $\alpha = 0.862$, $p < 0.055$ (e.g. “Procuro avaliar mentalmente a precisão das minhas própria crenças acerca de situações com as quais estou a ter problemas).

Orientação dos Objectivos: Este estudo recorre a uma dimensão dicotómica da Orientação dos Objectivos pelo que a medida utilizada foi a Goal Orientation Scale (Button, Mathieu & Zajac, 1996). Inicialmente constituído por 20 itens (10 itens de Orientação para a Aprendizagem e 10 itens de Orientação para os resultados), a testagem e validação do instrumento conduziu à exclusão de dois itens de cada dimensão, reduzindo o instrumento a 16 itens. A análise da precisão e consistência revelou índices de precisão superiores a 0,75 e uma relação moderadamente inversa entre ambas as dimensões, na escala original.

Embora apenas sejam apresentadas duas dimensões, a medida utilizada tem em consideração as duas sub-dimensões da orientação para os resultados: a medida de evitação do fracasso (e.g. “Prefiro realizar tarefas que faça bem feitas do que tarefas em que tenha um desempenho mais fraco” a de obtenção de sucesso (e.g. “Gosto de desempenhar tarefas que já tenha feito anteriormente e onde obtive bons desempenhos”).

Sobre os índices de precisão da medida utilizada, enquanto que a medida geral de orientação para os objectivos apresentou $\alpha = 0.772$, $p < 0.05$., as estratégias de orientação para a aprendizagem e resultados apresentaram, respectivamente, valores de precisão $\alpha = 0.812$, $p < 0.05$ e $\alpha = 0.820$, $p < 0.05$.

Motivação Intrínseca: Para obter uma medida do grau de motivação intrínseca dos participantes recorreu-se à escala previamente testada e utilizada por Kuvväs (2006) e Dysvik e Kuvväs (2008), cujos itens foram criados com base nas expressões tradicionalmente associadas à motivação intrínseca e que obtiveram índices de validade e precisão acima de 0,75.

Apesar de a versão original do questionário ser constituída por 6 itens, o item “Sinto-me com sorte por ser pago por fazer o que faço” foi removido por não medir aquilo que se pretende e registar valores correlacionais baixos e não significativos Kuvväs (2006). Desta forma, a medida final utilizada satura na variável em $\alpha = 0.883, p < 0.05$

Variáveis dependentes

A medida utilizada para avaliar a inovação de papel foi a Role Innovation Scale utilizada por West, Shackleton, Hardy & Dawson (artigo no prelo).

Com 5 itens e um alfa de Cronbach = 0.93, esta escala permite obter uma medida geral de inovação de papel. Este questionário foi previamente utilizado (West, 1987), tendo revelado a existência de uma forte correlação positiva ($r = 0.54^{**}$) com grau de inovação de papel, quando percebido por colaboradores e supervisores.

A versão aqui utilizada apresenta um $\alpha = 0.871, p < 0.05$.

Resultados

Tabela I
Médias, Desvios Padrão e Inter-Correlações

Variável	M	D.P	β	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			-,002												
1. Sexo	,58	,50		-											
2. Função	,14	,35	,130	,168	-										
3. Clima	3,62	,63	,406**	,249*	,009	-									
4. Auto Liderança	3,36	,45	,368**	,005	,033	,152	-								
5. Estratégias focadas no comportamento	3,47	,50	,418**	-	,159	,182	,755**	-							
6. Estratégias	3,02	,72	,210*	-	-	,070	,763**	,260**	-						

de elaboração de padrões de pensamento constructivos				,027	,052										
7. Estratégias de atribuição de recompensas naturais	3,94	1,05	,047	,141	-	,028	,400**	,134	,049	-					
8. Orientação dos objectivos	4,21	,43	,138	-	,111	,062	,190*	,222*	,165	-	-				
9. Orientação para os resultados	3,89	,75	,003	-	,142	-,052	,084	,068	,118	-	,870**	-			
10. Orientação para a aprendizagem	4,52	,43	,261**	-	-	,216*	,240*	,332**	,128	-	,512**	,021	-		
11. Motivação Intrínseca	3,92	,73	,340**	,235*	,215*	,342**	,120	,233*	,033	-	,185	,020	,340**	-	
12. Inovação Individual na Tarefa	3,40	,65		-	,130	,358**	,372**	,431**	,205*	,026	,186	,038	,270**	,318**	-

Legenda: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, M = média, D.P. = desvio padrão, α = alfa de Cronbach.

Análises Preliminares

A tabela I apresenta as médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis, valores obtidos através do software de análise estatística SPSS 16.0.

De um modo geral, os valores médios obtidos sugerem que os participantes possuem níveis elevados de orientação para a aprendizagem ($M = 4.52$, $DP = 0.53$) e níveis médios altos de auto-liderança ($M = 3.36$, $DP = 0.45$), orientação para os objectivos ($M = 4.21$, $DP = 0.43$), orientação para os resultados ($M = 3.89$, $DP = 0.75$), motivação intrínseca ($M = 3.92$, $DP = 0.73$) e inovação de papel ($M = 3.40$, $DP = 0.65$).

A análise das correlações revelou que a auto-liderança tem uma correlação positiva significativa com a inovação de papel ($r = 0.372$, $p < 0,01$). Apesar do foco deste estudo ser no factor geral de auto-liderança, procedeu-se também à análise das três estratégias constituintes (estratégias focadas no comportamento, estratégias de atribuição de recompensas naturais, estratégias de elaboração de padrões de pensamento construtivo). Esta análise revelou uma correlação positiva significativa entre a inovação de papel e ambas as estratégias focadas no comportamento (superior à correlação entre a variável dependente e o factor geral de auto-liderança) ($r = 0.431$, $p < 0,01$) e estratégias de elaboração de padrões de pensamento construtivo ($r = 0.205$, $p < 0,05$). As estratégias de atribuição de recompensas naturais revelaram uma fraca correlação positiva não significativa com a variável dependente ($r = 0.026$).

Relativamente à orientação para os objectivos, o factor geral apresenta uma correlação positiva significativa com o factor geral de auto-liderança ($r = 0.190, p < 0.05$) e uma correlação não significativa com a inovação de papel ($r = 0.166$). No entanto, quando analisada a relação entre as estratégias constituintes de ambos os factores gerais e a inovação individual na tarefa, os dados revelam uma correlação positiva significativa entre as estratégias orientadas para a aprendizagem e ambos factor geral de auto-liderança ($r = 0.240, p < 0.05$) e estratégias focadas no comportamento ($r = 0.332, p < 0.01$). Ao nível das estratégias orientadas para os resultados, a análise dos dados revela uma correlação positiva não significativa com o factor geral de auto-liderança ($r = 0.084$), as estratégias focadas no comportamento ($r = 0.068$) e as estratégias de elaboração de padrões de pensamento construtivos ($r = 0.118$). Ambas as estratégias e o factor geral de orientação para os objectivos revelaram uma correlação negativa não significativa com as estratégias focadas na atribuição de recompensas naturais. Sobre a inovação de papel, enquanto que as estratégias orientadas para a aprendizagem apresentam uma correlação significativa positiva com a variável ($r = 0.270, p < 0.01$), as estratégias orientadas para os resultados apresentam uma correlação positiva não significativa.

Ao nível da motivação intrínseca, os dados revelam uma correlação positiva significativa com as estratégias focadas no comportamento ($r = 0.233, p < 0.05$), uma correlação positiva não significativa com o factor geral de orientação para os objectivos ($r = 0.120$) e as estratégias focadas na elaboração de padrões de pensamento construtivos ($r = 0.33$) e uma correlação negativa não significativa com as estratégias de atribuição de recompensas naturais ($r = 0,103$). Os dados revelaram ainda uma correlação positiva significativa entre a motivação intrínseca, estratégias orientadas para a aprendizagem ($r = 0.340, p < 0.01$) e a inovação de papel ($r = 0.318, p < 0.01$).

Teste do modelo hipotetizado

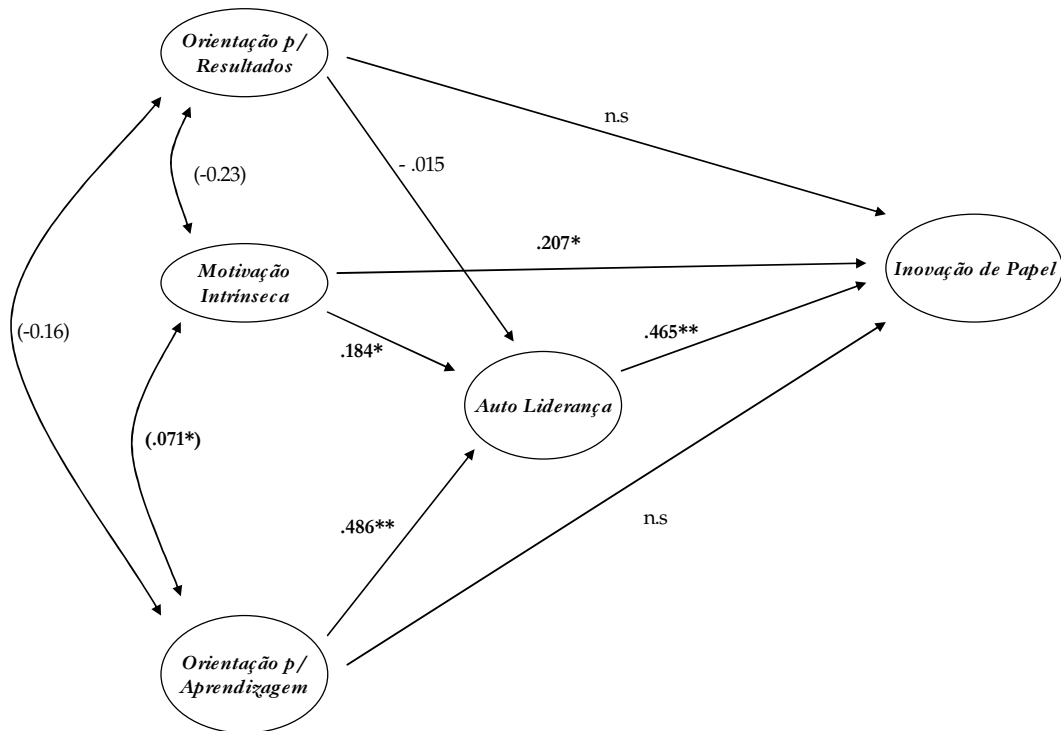
Para testar as relações hipotetizadas entre orientação para os objectivos, motivação intrínseca, auto-liderança e inovação de papel recorreu-se à modelação de equações estruturais (SEM), usando o software de análise AMOS 16 (Arbuckle, 2005). A análise SEM permite testar simultaneamente o modelo de medida e o modelo estrutural. A modelação de equações estruturais gera várias medidas de ajuste que determinam em que grau determinado modelo se ajusta à amostra. Embora permita aceder uma panóplia

considerável de indicadores de ajustamento, irão apenas ser tidas em consideração as medidas já previamente utilizadas por Branscombe, Schimtt e Harvey (1999) e Schimtt e Branscombe (2002). Estas medidas são o Índice de Qualidade do Grau de Ajustamento do Qui-Quadrado (χ^2), que permite estimar o valor real da variância (diferença entre a observada e a esperada); o valor ratio χ^2/df (número de graus de liberdade associados a χ^2), que constitui um valor mais fiável do grau de ajustamento do modelo; o valor aproximado do erro da raiz quadrada (RMSEA); o índice comparativo de ajustamento (CFI), o índice de ajustamento à complexidade do modelo (TLI) e o (SRMS). Usámos os critérios de bom fit do modelo aos dados propostos por Hu e Bentler (1995): TLI e CFI entre 0.90 e 1, RMSEA abaixo de 0.06, SRMS abaixo de 0.09, e ratio χ^2/df entre 1 e 2.

Na análise do modelo considerados como variáveis endógenas (isto é, factores) a orientação para os resultados, a orientação para a aprendizagem, a motivação intrínseca, a inovação de papel, e a auto-liderança. Como indicadores observados destes factores foram utilizados os respectivos itens, tal como descritos no Método. No caso da auto-liderança, e por ser um construto multidimensional, foram consideradas variáveis observáveis do factor as médias dos itens que compõem cada uma das 8 sub-dimensões da auto-liderança. Com este procedimento, reduz-se o número de parâmetros a estimar e aumenta o poder de teste (Arbuckle, 2005). As variáveis observadas carregaram nos respectivos factores com pesos que variam entre 0.35 e 0.89, todos significativos para $p < 0.05$. O modelo hipotetizado parece ter um fit aceitável com os dados: $\chi^2 (N = 108) = 431,43$, $\chi^2/df = 1,27$, RMSEA = 0.05, TLI = 0.912, CFI = 0.921, SRMS = 0.055.

O diagrama II apresenta os dados das interacções encontradas.

Diagrama II
Resultados e Interações



* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

A análise realizada confirma a existência de um efeito positivo significativo da auto-liderança sobre a inovação de papel, suportando H1 ($\beta = 0.465^{**}$, $p < 0.01$). Em relação a H2.a e H2.b, a análise efectuada sugere dois efeitos de mediação completa, pela auto-liderança, entre ambas as estratégias da orientação para os objectivos e a inovação de papel, o que vem confirmar H3 e excluir ambas H2.a e H2.b, cujo efeito directo na variável dependente revelou ser não significativo. No entanto, enquanto que o efeito encontrado na ligação entre orientação para a aprendizagem e auto-liderança ($\beta = 0.486^{**}$, $p < 0.01$) foi significativo, verificando-se um efeito total indirecto de 0.22 entre a orientação para a aprendizagem e a inovação de papel, o efeito de mediação da auto-liderança na relação entre orientação para os resultados e a inovação de papel não o foi, por a ligação entre a orientação para os resultados e a auto-liderança revelar ser negativa e não significativa ($\beta = -0.15$). No que diz respeito à hipótese H4, que previa um efeito de mediação da auto-liderança entre a motivação intrínseca ($\beta = 0.184^*$, $p < 0.05$) e a

inovação de papel ($\beta = 0.207^*$, $p < 0.05$), esta foi suportada, tendo sido observado um efeito de mediação parcial significativo.

Discussão e Considerações Finais

Resultados e Implicações

Embora a inovação de papel seja um tema amplamente estudado, no que à auto-liderança e à sua relação com a orientação para os objectivos e a motivação intrínseca diz respeito, este estudo constitui uma novidade e dá um importante contributo teórico e prático. A confirmação de H₁ vem contribuir para o enriquecimento e unificação da literatura referente à inovação e à auto-liderança, relação que só muito recentemente começou a ser investigada e acerca da qual ainda pouco se sabe. De facto, dos estudos realizados até à data (Neck & Manz, 1996; Phelan & Young, 2003; DiLiello & Houghton, 2006; Neck & Houghton, 2006) apenas Carmeli e colaboradores (2006) e Neubert e Wu (2006) concretizaram estudos empíricos na área. A relação encontrada neste estudo entre a auto-liderança e a inovação de papel vem assim reforçar a importância que os processos de auto navegação e as competências de concretização de ideias criativas têm para a ocorrência do fenómeno inovador, sugerindo que no futuro, a auto-liderança seja tida em consideração em programas de treino e desenvolvimento de competências e no recrutamento e selecção. É ainda importante sublinhar que, apesar das correlações encontradas, apenas se teve em consideração o factor geral de auto-liderança por este proporcionar uma medida de ajustamento superior à conseguida quando as estratégias associadas à auto-liderança são consideradas separadamente ou agrupadas em pares.

Apesar de H₃ se confirmar, sugerindo um efeito de mediação total, apenas H_{2.a} demonstrou ser significativo para a relação. Uma vez mais, independentemente da propensão individual para recorrer a determinadas estratégias de abordagem de tarefas ou problemas e do modo como interagem com a variável dependente, a existência de níveis elevados de auto-liderança demonstrou ter um efeito significativo no modo como as estratégias utilizadas impactam na inovação de papel. Isto poderá reforçar a ideia de que quer a orientação para a aprendizagem em particular, quer a orientação para os objectivos em geral, constituem valores, crenças e pré-disposições individuais que necessitam de uma força condutora para impactar sobre a inovação de papel, estando assim dependentes das competências de auto-navegação cognitivas e comportamentais

associadas à auto-liderança. Uma possível explicação pode ser a natureza reestruturadora e auto navegadora da auto-liderança que, através das estratégias focadas no comportamento e das estratégias de elaboração de padrões de pensamento construtivo poderão minimizar o impacto das crenças individuais acerca da inteligência, associadas à orientação para os resultados, conduzindo assim à valorização e emergência de outras mais favoráveis à ocorrência da inovação (Chen & Mathieu, 2008). A reforçar esta ideia estão os dados encontrados numa análise posterior e onde a elevação dos níveis de motivação intrínseca demonstrou compensar o grau de orientação para os resultados no impacto na inovação de papel. De facto, seria interessante pensar num potencial efeito moderador da auto-liderança no impacto negativo que a orientação para os resultados possa teoricamente ter na variável dependente (efeito sugerido pelos dados da mediação e pela observação das co-variâncias).

Sobre os dados reforçarem a ideia teórica até agora não comprovada empiricamente, mas presente na literatura, de que a motivação intrínseca é um antecedente da auto-liderança e dado o conhecimento empírico existente acerca da relação entre os antecedentes teóricos da auto-liderança e o seu impacto nos processos de inovação e criatividade, o efeito de mediação parcial encontrado pode sugerir a confirmação desses pressupostos e a ocorrência de interacção entre a motivação intrínseca e os mecanismos de auto-regulação (Decy & Ryan, 1985) e de percepção de auto-eficácia (Scott, & Bruce, 1994; Seligman, 1991) na expressão da auto-liderança (Houghton & Neck, 2006).

Limitações

Tendo os questionários utilizados sido traduzidos de inglês para português, recorreu-se a metodologias de *back translation* e ao auxílio de peritos (pessoas fluentes em inglês falado e escrito, com certificação e bilingues) para minimizar os efeitos de enviesamento cultural associados à tradução e interpretação dos itens (Chen, 2008). No entanto, não tendo sido efectuada a análise e tratamento estatísticos (e.g. correlações múltiplas) que permitissem controlar o erro causado pela diferença cultural, algum deste efeito de enviesamento poderá estar presente nos resultados (Chen, 2008).

Outra limitação reside no facto de as medidas obtidas derivarem unicamente da percepção do próprio. Embora inicialmente estivesse prevista a inclusão de medidas objectivas e de percepção de chefias e colaboradores, a existência de constrangimentos

organizacionais à disponibilização da informação e a baixa disponibilidade das chefias levou a que apenas fosse utilizada uma medida de auto percepção.

A fixação temporal dos dados obtidos e a redução a um único nível de explicação são outras das limitações deste estudo. Considerando a auto-liderança como um processo emergente, a natureza das interações e o efeito na variável dependente iria certamente variar ao longo do tempo. A própria ampliação do nível de observação (indivíduo e equipa) iria igualmente contribuir para melhorar a compreensão dos processos de auto-liderança em contexto de grupo ou equipa de trabalho, sendo expectável que fossem identificadas alterações nos padrões de interação entre as variáveis. Embora o modelo testado tenha revelado um bom grau de ajustamento, confirmando as hipóteses, só com a realização de estudos posteriores que tenham em consideração um plano longitudinal e Multinível se poderá afirmar, com maior certeza, o sentido prático e teórico do modelo testado. Ainda neste seguimento, com o intuito de obter dados comparativos que permitissem uma visão mais diversificada dos resultados (por forma a melhor poder fazer generalizações) planeou-se comparar as três organizações que participaram neste estudo. No entanto, dado o baixo número de participantes, os dados que se obteriam não seriam representativos o suficiente para permitir extrair qualquer interpretação cientificamente segura/relevante, pelo que essa hipótese foi excluída.

Conclusões finais e futuras direcções

No panorama actual, a auto-liderança tem-se vindo a revelar um constructo cada vez mais relevante e merecedor de maior atenção, começando a ser proposta e considerada como um critério a ter em conta em processos de R&S, programas de formação técnica e comportamental, empreendedorismo, e investigação na área do comportamento organizacional (Neck & Houghton, 2006; Manz & Neck, 1996; Carmeli et al., 2006; Konradt e colaboradores AndreBen e Ellwart, 2008). Considerando o modo como o factor geral se encontra operacionalizado e dada a natureza condutora do constructo, seria interessante testar o impacto que ambos, factor geral e estratégias, têm ao nível da Orientação de Carreira (em áreas como a Satisfação, Progressão e Adaptação) e do Stress e Bem-Estar ocupacional.

Mais estudadas e bem documentadas, a orientação para os objectivos e a motivação intrínseca viram aqui os seus campos teóricos e práticos ser ampliados, sugerindo-se que o seu efeito sobre as condutas e resultados individuais está dependente da ocorrência de processos cognitivos e comportamentais de auto-liderança.

Apesar das conclusões apresentadas por [Konradt e colaboradores \(2008\)](#) sobre o não efeito moderador da autonomia na relação entre auto-liderança e performance, seria interessante incluir ambas as variáveis em estudos futuros e ver de que modo interagiriam com a motivação intrínseca e as estratégias de orientação para os objectivos na predição da auto-liderança e de que modo poderiam interagir com esta na predição da inovação. Com efeito, a concretização da inovação requer a existência de um contexto propício que incentive e apoie a mudança, o risco e a aprendizagem pelo erro. Ora este tipo de contextos pautam por níveis elevados de competência, autonomia e incentivo ao erro e à aprendizagem ([Van Dyck, Frese, Baer, & Sonnentag, 2005](#)), variáveis sem as quais a concretização da ideia criativa se torna inviável. No mesmo sentido, a autonomia sugere um contexto de trabalho mais flexível, onde as competências de auto navegação associadas à auto-liderança se tornam fundamentais para garantir que o espaço deixado pela autonomia se mantenha em equilíbrio e não degenera em caos descontrolado (e.g. derrapagem de prazos, não comparência em reuniões com clientes por esquecimento) ([Neck, Nouri & Godwin, 2003](#)).

Ainda sobre a auto-liderança, a actual conceptualização do constructo poderá não ser o melhor descritivo dos processos a que se propõe influenciar. Com efeito, a literatura tem encontrado grande discrepância ao nível do modo como as estratégias associadas à auto-liderança se comportam. Se por um lado, as estratégias focadas no comportamento se revelam eficazes, por outro, as estratégias de elaboração de padrões de pensamento construtivo nem sempre apresentam efeitos significativos. No que às estratégias de atribuição de recompensas naturais diz respeito, estas têm-se revelado ineficazes e até, contra producentes. Se olharmos a auto-liderança como um processo de liderança (ainda que individual), podemos pensar em fenómenos emergentes e onde, dependendo das contingências, a auto-liderança pode ter maior ou menor grau de activação consciente e eficácia processual, afectando processos de liderança e liderança partilhada

Este estudo vem assim contribuir para o enriquecimento da literatura existente sobre auto-liderança, motivação, orientação para os objectivos e inovação, clarificando proposições teóricas e estabelecendo elos de ligação que poderão conduzir, no futuro, a novas e excitantes descobertas acerca do funcionamento humano.

Referências Bibliográficas

- Amabile, T., M: (1988). A Model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L., L., Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behaviour* (Vol. 10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice Hall, Englewood, Cliffs, NJ.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432-455.
- Branscombe, N., R., Schmitt, M., T., & Harvey, R.,D. (1999). Perceiving pervasive discrimination among African Americans: Implications for group identification and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 135-149.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-Leadership skills and abilities. *International Journal of ManPower*, 27(1), 75-90.
- Carver, C.S. and Scheier, M.F. (1981), Attention and Self-Regulation: A control theory approach to human behavior, Springer-Verlag, New York, NY.
- Carver, C.S. and Scheier, M.F. (1998). On the Self-Regulation of behavior, Cambridge University Press, New York, NY.
- Cautela, J.R. (1969). Behavior therapy and self-control: techniques and applications, In Franks, C.M. (Ed.), Behavioral Therapy: Appraisal and Status, McGraw-Hill, New York, NY.
- Chen, F., F. (2008). What Happens If We Compare Chopsticks With Forks: The Impact of Making Inappropriate Comparisons in Cross Cultural Research. *Journal of Personnel and Social Psychology*, (95)5, 1005-1018.
- Chen, G., & Mathieu, J., E. (2008). Goal orientation dispositions and

- trajectories: The roles of supplementary and complementary situational inducements. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 106, 21-38.
- Deci, E., L., & Ryan, R., M. (1985). Intrinsic motivation and self determination in human behaviour. Plenum, New York, NY.
- DiLiello, T., C., & Houghton, J., D. (2006). Maximizing leadership capacity for the future: Toward a model of Self-Leadership, Innovation and Creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
- Dweck, C., S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C., S. & Legget, E., L. (1988). A Social cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Dysvik, A. & Kuvväs, B. (2008b). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and work outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157.
- Giorgoanna, S. (2007). Self-Leadership: A cross-cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 569-589.
- Gollwitzer, P., M., Heckhausen, H. & Steller, B. (1990). Deliberative and implemental mind sets: Cognitive tuning toward congruous thoughts and information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1119-1127.
- Gollwitzer, P., M. (2003). Why we thought that action mind sets affects illusions of control. *Psychological Inquiry*, 14(3&4), 261-269.
- Houghton, J., D., & Neck, C., P. (1996). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672-691.
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Jöreskog, J., Branscombe, N. R., Schmitt, M.T., & Spears, R. (2001). Rebels with a cause: Group identification as a response to perceived discrimination from the mainstream. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1204-1213.
- Kanfer, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and

- social conditions for innovation at work, In Staw, B., M. & Cummings, L., L. (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 10, JAI, Press, Greenwich, CT, pp. 169-211.
- Kerr, S., & Jermier, J.,M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organization Behaviour and Human Performance*, 22, 375-403.
- Konradt, U., Andreßen, P., & Ellwart, T. (2008). Self-Leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology* (formato electrónico, via B-on).
- Kuvväs, B. (2006a). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resources Management*, 17(5), 504-522.
- Latham, G., & Locke, E. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 212-572.
- LePine, J., A. (2005). Adaptation of teams in response to unforeseen change: Effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1153-1167.
- Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J., D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *E:CO*, 8(4), 2-12.
- 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. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering your self for personal excellence*. 3rd Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- 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., P., Nouri, H., & Godwin, J., L. (2003). How self-leadership affects the goal

- setting process. *Human Resources Management Review*, 13, 691-707.
- 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.
- Pattal, E., A., Cooper, H., & Robinson, J., C. (2008). The effects of choice on Intrinsic Motivation and related outcomes: A meta-analysis of research findings. *Psychological Bulletin*, 134(2), 270-300.
- Phelan, S., & Young, A., M. (2003). Understanding creativity in the workplace: An examination of individual styles and training in relation to creative confidence and creative Self-Leadership. *Journal of Creative Behaviour*, 37(4), 266-281.
- Preacher, K., J., & Hayes, A., F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behaviour Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717-731.
- Schmitt, M. T., & Branscombe, N. R. (2002). The meaning and consequences of perceived discrimination: Testes of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- Scott, S., G., & Bruce, R., A. (1994). Determinants of innovative behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seligman, M., E., P. (1991). *Learned optimism*. Alfred, A., Knopf, Ney York, NY.
- Senge, P., M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday/Currency.
- Shalley, C., F., Zhou, J., & Oldham, G., R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from Here? *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Sue-Chan, C., & Wood, R., E. (2009). The moderating effect of trainee implicit beliefs on the relationship between cognitive modeling orientation and training outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 58(2), 304-335.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A Two-Study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.
- VandeWalle, D., Brown, S., P., Cron, W., L., & Slocum, J., W. (1999). The

- influence of goal orientation and self-regulation on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84, 249-259.
- VandeWalle, D., & Cummings, L., L. (1997). A test of the influence of goal orientation in the feedback seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 390-400.
- Van de Ven, A., H. (1986). Central problemms in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590-608.
- Vargas, R. (2007a). A arte de tornar-se inútil: Desenvolvendo líderes para vencer desafios (5^aed). Lisboa: Grávida.
- 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.
- West, M., A., Shackleton, V., J., Hardy., G., E & Dawson, J., F. (2001). Work role characteristics, job security and individual innovation at work. (não publicado).