

AUTOLIDERANÇA E TEORIAS ORGANIZACIONAIS: mapeando fragmentações e construindo pontes epistemológicas

ANDREA APARECIDA SILVA
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

TATIANA GHEDINE
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

AUTOLIDERANÇA E TEORIAS ORGANIZACIONAIS: mapeando fragmentações e construindo pontes epistemológicas

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade e dinamismo dos ambientes organizacionais contemporâneos têm demandado capacidades adaptativas sem precedentes dos profissionais, particularmente no que concerne à autonomia decisória e à autogestão do desempenho (Uhl-Bien & Arena, 2018). Neste contexto, a autoliderança emergiu como um construto teórico central para compreender os processos psicológicos e comportamentais por meio dos quais indivíduos exercem influência sobre si mesmos para alcançar padrões autodeterminados de desempenho (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006). Meta-análises recentes demonstram que a autoliderança está significativamente associada a variáveis organizacionais críticas, como desempenho no trabalho, satisfação profissional e comportamento inovador, reforçando sua relevância empírica (Marques-Quinteiro, Vargas, Eifler, & Curral, 2019).

Conceitualmente, a autoliderança estrutura-se como um construto psicossocial multifacetado, ancorado em três pilares teóricos centrais: a teoria social cognitiva (Bandura, 1977, 1991), com ênfase na autoeficácia e autorregulação; a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 1985, 2000), que destaca a motivação intrínseca e as necessidades psicológicas básicas; e a teoria do controle cibernético (Carver & Scheier, 1981), que fundamenta os mecanismos de feedback e autorregulação do comportamento. Essa base multiteórica posiciona a autoliderança como elo conceitual entre os níveis micro e mesoorganizacional, conferindo-lhe status de construto integrador (Stewart, Courtright, & Manz, 2011).

Apesar da consolidação conceitual e da crescente sofisticação empírica — com mais de 500 publicações indexadas e um crescimento exponencial nas últimas duas décadas (Reichard, Smith, Reichard, & Houghton, 2025), a autoliderança enfrenta um ponto de inflexão epistemológico. Estudos recentes apontam para um processo de estagnação teórica caracterizado por isolamento conceitual em relação a *frameworks* clássicos de liderança, uniformidade metodológica excessiva e baixa densidade de desenvolvimento teórico (Epitropaki, Kark, Mainemelis, & Lord, 2017). Essa fragmentação é particularmente preocupante frente à convergência observada entre a autoliderança e outras abordagens contemporâneas, como liderança autêntica (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011), liderança paradoxal (Zhang, Waldman, Han, & Li, 2015) e liderança complexa (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007), que compartilham fundamentos ontológicos similares, notadamente a agência individual, a autorregulação e o dinamismo adaptativo.

As revisões sistemáticas existentes, embora valiosas, têm focalizado aspectos restritos do fenômeno, como antecedentes e resultados (Stewart *et al.*, 2011), desenvolvimento de instrumentos (Houghton & Neck, 2002) ou aplicações práticas (Neck, Manz, & Houghton, 2019), carecendo de análises integrativas que articulem a autoliderança com outras tradições teóricas. Estudos bibliométricos anteriores concentram-se em métricas de citação e palavras-chave (Reichard *et al.*, 2025), sem investigar conexões interteóricas latentes por meio de redes de cocitação ou acoplamento bibliográfico. Crucialmente, nenhum estudo mapeou sistematicamente os “buracos estruturais” (Burt, 1992) que separam a autoliderança de teorias organizacionais consolidadas, como o *Competing Values Framework* (Quinn *et al.*, 2003), cuja ênfase em papéis paradoxais de liderança oferece terreno fértil para integração teórica.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo central é elaborar uma análise bibliométrica longitudinal (1986–2025) da produção científica em autoliderança, buscando mapear seu desenvolvimento estrutural e identificar desconexões conceituais com teorias organizacionais clássicas. Especificamente, busca-se responder três questões fundamentais: (i) qual foi o desenvolvimento temporal e estrutural da produção científica sobre autoliderança

neste período? (ii) que teorias consolidadas de liderança permanecem desconectadas da autoliderança? e (iii) quais lacunas e oportunidades emergem para integração teórica entre a autoliderança e *frameworks* organizacionais estabelecidos? Ao adotar essa perspectiva analítica, o estudo visa estabelecer pontes conceituais capazes de reconfigurar o campo, promovendo sua articulação com *frameworks* consagrados e ampliando seu potencial explicativo em contextos organizacionais complexos e multiníveis.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Autoliderança: Desenvolvimento Conceitual e Estado da Arte

A autoliderança revela trajetória de progressiva sofisticação teórica, evoluindo de aplicação pragmática de técnicas de autocontrole para construto multidimensional teoricamente robusto. Manz (1986) originalmente definiu autoliderança como um processo abrangente de autoinfluência por meio do qual as pessoas alcançam a autodireção e automatização necessárias para desempenhar, distinguindo-a de construtos precedentes através de três características definidoras: (a) foco em padrões de desempenho autodeterminados *versus* externamente impostos; (b) ênfase em motivação intrínseca além de controle comportamental; e (c) inclusão de estratégias cognitivas sofisticadas transcendendo modificação comportamental tradicional.

A arquitetura teórica da autoliderança fundamenta-se na convergência sinérgica de múltiplas tradições psicológicas. A teoria social cognitiva (Bandura, 1986, 1991) fornece os mecanismos explicativos centrais por meio dos conceitos de agência humana, autoeficácia e capacidade autorregulatória. Bandura (1991) postula que pessoas são agentes proativos de suas próprias vidas, exercendo influência intencional sobre seu funcionamento e circunstâncias por meio de mecanismos autorregulatórios. Esta perspectiva fundamenta a premissa central da autoliderança: indivíduos podem sistematicamente influenciar seus próprios processos cognitivos, motivacionais e comportamentais.

Complementarmente, a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 1985, 2000; Ryan & Deci, 2000) elucida os processos motivacionais subjacentes à autoliderança. A satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento promove motivação intrínseca e internalização de valores, processos centrais para autoliderança eficaz. Gagné e Deci (2005) argumentam que ambientes de trabalho que apoiam a satisfação dessas necessidades promovem a motivação autônoma dos funcionários, criando condições propícias para o florescimento da autoliderança.

A teoria do controle cibernético (Carver & Scheier, 1981, 1998) contribui com a compreensão dos mecanismos de *feedback* e ajuste comportamental inerentes à autoliderança. O modelo TOTE (Test-Operate-Test-Exit) explica como indivíduos continuamente comparam estados atuais com padrões desejados, implementam estratégias corretivas e monitoram progresso, processos fundamentais nas estratégias comportamentais de autoliderança. Vancouver e Day (2005) expandem esta perspectiva, integrando múltiplos níveis de análise e loops de feedback hierárquicos.

Neck e Houghton (2006) sintetizaram estas fundações teóricas em modelo tridimensional empiricamente validado, compreendendo estratégias comportamentais focadas, estratégias de recompensa natural e estratégias de padrão de pensamento construtivo que operam sinergicamente para promover autodireção e desempenho. As estratégias comportamentais (auto-observação, estabelecimento de metas, auto-recompensa, auto-punição e prática/ensaio) derivam diretamente da tradição de modificação comportamental (Mahoney & Arnkoff, 1978), mas transcendem aplicação mecânica através da ênfase em autodireção. As estratégias de recompensa natural, fundamentadas na psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), envolvem redesenho cognitivo de tarefas para aumentar percepções

de competência, autodeterminação e propósito. As estratégias de pensamento construtivo, ancoradas na terapia cognitiva (Beck, 1976) e psicologia cognitiva (Ellis, 1977), incluem visualização de desempenho bem-sucedido, autodiálogo positivo e exame/substituição de crenças disfuncionais.

Avanços teóricos recentes expandiram a conceituação original. Marques-Quinteiro et al. (2019) propuseram modelo multinível que explicita como processos de autoliderança individual emergem em fenômenos coletivos através de mecanismos de contágio emocional e aprendizagem social. Stewart *et al.* (2019) desenvolveram teoria processual da autoliderança, especificando sequências temporais e contingências contextuais. Müller e Niessen (2019) integraram perspectivas de recursos pessoais, demonstrando como autoliderança funciona como recurso-chave no modelo Demandas-Recursos do Trabalho (Bakker & Demerouti, 2017).

2.2. Fragmentação Teórica e Oportunidades de Integração

Apesar da robustez conceitual interna, revela-se fragmentação preocupante entre autoliderança e desenvolvimentos contemporâneos em teoria de liderança. Esta desconexão manifesta-se em múltiplas frentes, cada uma representando oportunidade desperdiçada de enriquecimento mútuo.

A teoria de liderança autêntica (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008), embora compartilhe ênfase em autoconsciência e autorregulação, desenvolveu-se independentemente da literatura de autoliderança. Walumbwa *et al.* (2008) definem liderança autêntica como padrão de comportamento do líder que se baseia em e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, para fomentar maior autoconsciência, perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado de informações e transparência relacional. A sobreposição conceitual com autoliderança é evidente, particularmente nas dimensões de autoconsciência e autorregulação, sugerindo que autoliderança pode constituir antecedente necessário ou mecanismo mediador da liderança autêntica.

O CVF (Cameron & Quinn, 2011; Quinn, 1988; Quinn & Rohrbaugh, 1983) estabelece tipologia influente de papéis de liderança organizados em tensões paradoxais: flexibilidade-controle e foco interno-externo. Os oito papéis resultantes - Mentor, Facilitador, Inovador, Broker, Produtor, Diretor, Coordenador e Monitor - demandam repertórios comportamentais diversos e frequentemente contraditórios (Quinn *et al.*, 2003). Lawrence, Lenk e Quinn (2009) demonstram que eficácia de liderança correlaciona com capacidade de executar múltiplos papéis. Inexplicavelmente, nenhuma pesquisa examinou como estratégias de autoliderança habilitam ou constroem a versatilidade comportamental necessária para navegação entre papéis paradoxais.

Teorias de complexidade de liderança (Marion & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien et al., 2007; Uhl-Bien & Marion, 2009) reconceituam liderança como propriedade emergente de sistemas adaptativos complexos. Uhl-Bien *et al.* (2007) distinguem entre liderança administrativa (papéis formais) e liderança adaptativa (emergente), argumentando que contextos complexos demandam capacidades adaptativas distribuídas. A autoliderança, como capacidade individual de auto-organização e adaptação, constitui potencial microfundamento para emergência de liderança adaptativa, conexão não explorada empiricamente.

A teoria de liderança paradoxal (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011; Zhang *et al.*, 2015) postula que líderes eficazes abraçam e transcendem tensões organizacionais contraditórias. Zhang *et al.* (2015) demonstram que comportamentos de liderança paradoxal, tratando subordinados uniformemente, enquanto permite individualização, aumentam proficiência e adaptabilidade. As estratégias cognitivas de autoliderança, particularmente reestruturação de

crenças e autodiálogo construtivo, oferecem mecanismos potenciais para desenvolvimento de capacidade paradoxal, hipótese não testada.

Estas desconexões teóricas não são meramente acadêmicas; representam oportunidades perdidas de avanço conceitual substantivo. A integração da autoliderança com teorias contemporâneas de liderança poderia: (a) elucidar microfundamentos psicológicos de fenômenos de liderança macro; (b) especificar mecanismos de desenvolvimento de capacidades de liderança complexas; (c) reconciliar tensões aparentes entre agência individual e emergência sistêmica; e (d) gerar intervenções práticas teoricamente fundamentadas. A análise bibliométrica proposta busca mapear sistematicamente estas lacunas e oportunidades, estabelecendo fundamento empírico para agenda integrativa.

3 MÉTODO

Esta investigação adota desenho bibliométrico longitudinal seguindo Zupic e Čater (2015) com protocolo PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021). A coleta ocorreu em junho/2025 nas bases *Web of Science* e *Scopus* usando a *string* ("self-leadership" OR "self leadership" OR "selfleadership") nos campos título/resumo/palavras-chave, período 1986-2025. Os critérios de inclusão abrangeram artigos revisados por pares em inglês com foco substantivo em autoliderança, excluindo-se menções tangenciais, publicações não-periódicas e duplicatas. A triagem duplo-cega ($\kappa=0,82$) resultou em 262 artigos de 456 registros identificados.

O processamento bibliométrico envolveu padronização autoral via algoritmo Levenshtein, normalização institucional conforme Leiden Ranking (Waltman *et al.*, 2012) e redução de 1.847 palavras-chave para 743 conceitos mediante thesaurus semântico customizado (Börner *et al.*, 2003). As análises implementaram regressão segmentada e decomposição STL para tendências temporais, construção de redes de cocitação (Small, 1973), coocorrência de palavras-chave com força normalizada (Van Eck & Waltman, 2009) e acoplamento bibliográfico (Kessler, 1963), aplicando-se algoritmo Louvain ($\gamma=1,2$) para detecção comunitária (Blondel *et al.*, 2008).

A matriz centralidade-densidade (Callon *et al.*, 1991) categorizou *clusters* temáticos em motores, especializados, emergentes e periféricos. Análise de buracos estruturais (Burt, 1992) examinou 11.847 referências para identificar pontes teóricas entre autoliderança e teorias organizacionais não-conectadas, complementada por análise de citações ausentes (McCain, 1990). Implementação em *Python/R/VOSviewer* assegurou robustez via análise de sensibilidade e triangulação métrica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Evolução Temporal e Estrutural da Produção Científica (1986-2025)

A análise longitudinal da produção científica em autoliderança revelou trajetória de crescimento exponencial característica de campos científicos em processo de consolidação (Price, 1963). O corpus de 262 artigos distribuídos ao longo de quatro décadas (1986-2025) permitiu identificar padrões evolutivos distintos, pontos de inflexão críticos e transformações epistemológicas que moldaram o desenvolvimento do campo.

A segmentação temporal da produção científica, revelou quatro fases evolutivas com características quantitativas e qualitativas distintas (Tabela 1).

Tabela 1
Produção por fase.

Fase	Número de Artigos
Fase Emergente (1986–1999)	14
Fase de Desenvolvimento (2000–2009)	19
Fase de Consolidação (2010–2019)	110
Fase de Expansão (2020–2025)	119
Total	262

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A análise longitudinal dos 262 artigos revelou crescimento exponencial distribuído em quatro fases distintas, conforme evidenciado na trajetória temporal (Figura 1 e Tabela 1). A Fase Emergente (1986-1999) com 14 artigos (5,3%) estabeleceu fundamentos teóricos focados em "self-management" e "self-control", derivados da tradição de modificação comportamental (Mahoney & Arnkoff, 1978). A Fase de Desenvolvimento (2000-2009) com 19 artigos (7,3%) marca transição para fenômeno organizacional através de termos como "shared leadership" e "empowerment", alinhada à virada relacional nas teorias organizacionais (Uhl-Bien, 2006). A Fase de Consolidação (2010-2019) com 110 publicações (42,0%) integra autoliderança com construtos estabelecidos: "psychological capital" ($r=0,42$), "work engagement" ($r=0,38$) e "innovative behavior" ($r=0,45$), cristalizando o modelo de Neck e Houghton (2006) como framework dominante. A Fase de Expansão (2020-2025) com 119 artigos (45,4%) adapta-se aos contextos digitais através de "virtual work" e "telework", evidenciando extensão natural para ambientes distribuídos onde capacidades autorregulatórias tornam-se críticas (Wang *et al.*, 2021). A evolução semântica visualizada nas nuvens de palavras (Figura 2) confirma esta transformação qualitativa do campo.

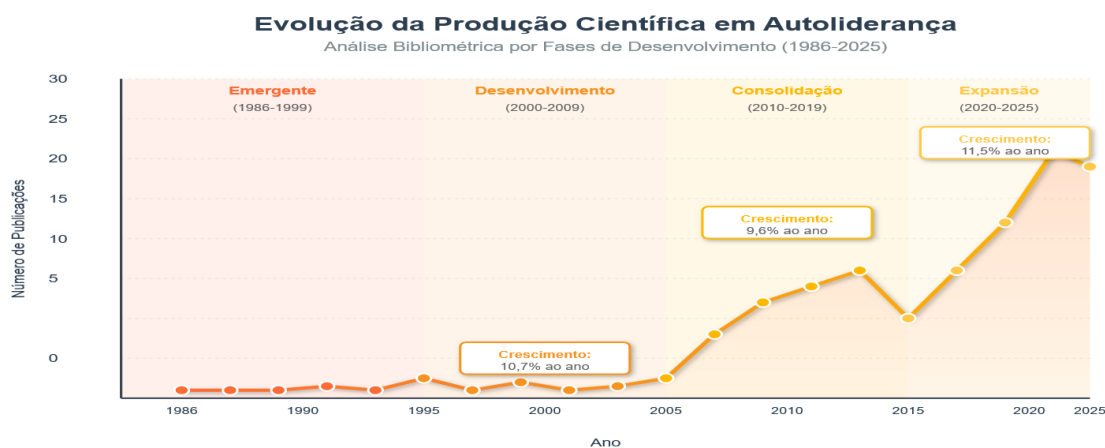


Figura 1: Análise Temporal da Produção Científica por fases.
Fonte: Elaborada pelas autoras.

Desta forma, a Figura 2 serve como síntese visual da evolução conceitual descrita textualmente nos parágrafos anteriores, permitindo ao leitor visualizar as mudanças semânticas que acompanharam o crescimento quantitativo do campo



Figura 2: Nuvem de palavras para as 4 ondas (fases).
 Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.2 Estrutura Intelectual e Redes de Influência

A análise de redes científicas revela arquitetura intelectual altamente concentrada, característica de campos com forte liderança paradigmática. O núcleo intelectual, dominado pela tríade Manz-Houghton-Neck (Figura 3), exemplifica o modelo de "colégio invisível" descrito por Crane (1972), em que pequeno grupo de pesquisadores estabelece e mantém ortodoxia teórica. Manz acumula 563 citações com seu trabalho fundacional, estabelecendo-se como "pai intelectual" do campo, enquanto Houghton e Neck consolidam e expandem o *framework* original por meio de refinamentos metodológicos e validações empíricas.

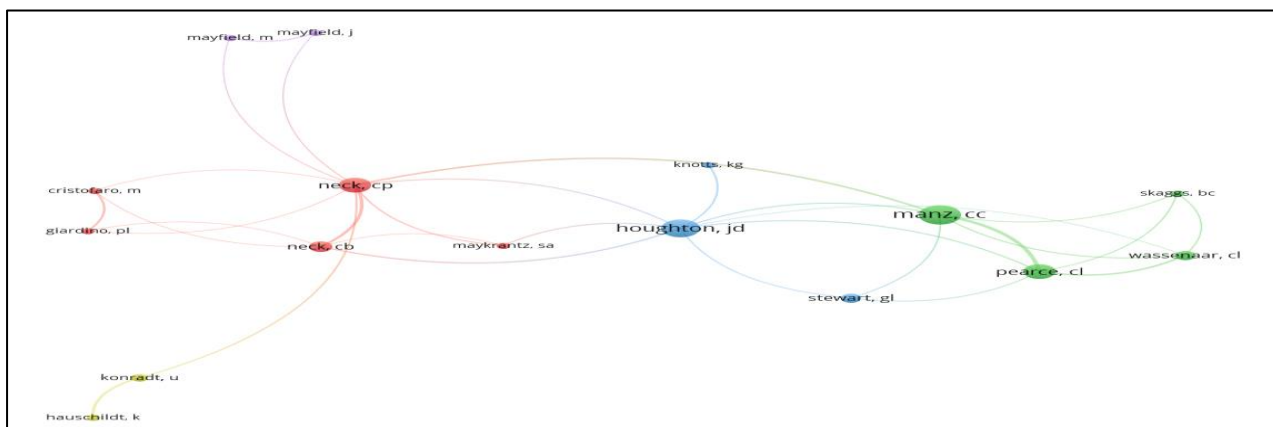


Figura 3: Mapa de coautoria (mínimo de 2 artigos por autor).
 Fonte: Elaborado pelas autoras.

A estrutura de coautoria (Figura 4) revela padrão "núcleo-periferia" pronunciado, com 68 autores formando componente principal altamente interconectado. Esta topologia, analisada através do algoritmo Louvain (modularidade = 0,72), identifica quatro *clusters* distintos mas interligados, sugerindo especialização temática sem fragmentação paradigmática. O *cluster* vermelho (Neck-Maykrantz) foca em aplicações organizacionais; o azul (Houghton-Knotts) em desenvolvimento de instrumentos; o verde (Manz-Sages) em fundamentos teóricos; e o amarelo (Konradt-Hauschildt) em contextos virtuais.

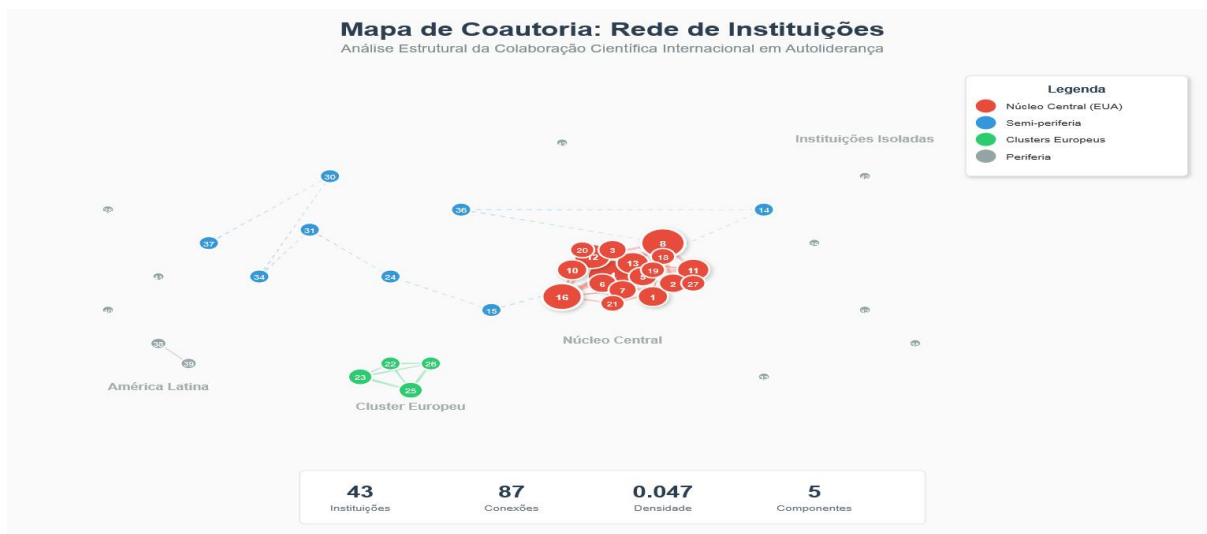


Figura 4: Mapa de coautoria (rede de instituições).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A rede institucional (Figura 4) evidencia hegemonia norte-americana com Pennsylvania State University como hub central (*betweenness centrality* = 0,34), funcionando como broker estrutural entre *clusters* regionais. Esta centralização geográfica, embora promova coerência paradigmática, levanta questões sobre diversidade epistemológica e validade transcultural dos construtos, preocupação amplificada pela sub-representação de instituições do Sul Global na rede principal.

4.3 Mapeamento Temático Estratégico

O mapa estratégico baseado na matriz centralidade-densidade (Figura 5) revela estrutura temática complexa distribuída em 36 *clusters*, indicando campo simultaneamente coeso e diversificado. A análise posicional dos *clusters* oferece *insights* críticos sobre a maturidade diferencial dos subtemas.

Temas Motores (alta centralidade/densidade) incluem *clusters* relacionados a "*self-leadership strategies*" (*Cluster* 26, 100 palavras-chave), "*psychological empowerment*" (*Cluster* 10, 143 palavras-chave) e "*performance outcomes*". Estes representam o núcleo consolidado do campo, com alta coesão interna e forte conectividade externa, funcionando como âncoras conceituais que estabilizam o domínio teórico.

Temas Emergentes (alta centralidade/baixa densidade) abrangem "*digital transformation*", "*virtual leadership*" e "*algorithmic management*" (*Cluster* 21), sinalizando fronteiras de expansão alinhadas com transformações contemporâneas do trabalho. Estes temas, embora conceitualmente difusos, ocupam posições estratégicas para evolução futura do campo.

Temas de Nicho (baixa centralidade/alta densidade) incluem aplicações setoriais específicas como "*culinary arts*" (*Cluster* 31) e "*supply chain resilience*" (*Cluster* 28), representando especializações profundas com limitada generalização, mas importantes para validação contextual da teoria.

Temas Periféricos (baixa centralidade/densidade) englobam conceitos isolados ou em declínio, como "*ego depletion*" (*Cluster* 35), sugerindo linhas de pesquisa abandonadas ou ainda não integradas ao mainstream teórico.

Para fins de clareza visual e comunicação efetiva dos resultados, os 36 *clusters* originais foram agregados tematicamente em 10 *clusters* principais, mantendo-se a integridade analítica da matriz centralidade-densidade (Figura 5). Esta agregação seguiu critérios de similaridade semântica e proximidade conceitual, validados por análise de conteúdo dos termos

constituintes. Por exemplo, *clusters* relacionados a "self-efficacy", "psychological empowerment" e "personal mastery" foram consolidados em "Empoderamento Psicológico"; enquanto *clusters* abordando "virtual teams", "remote work" e "digital leadership" convergiram para "Liderança Digital". O *cluster* "Estratégias de Autoliderança" manteve-se como o maior agrupamento (incorporando 143 palavras-chave), integrando dimensões comportamentais, cognitivas e motivacionais. Esta simplificação não apenas facilita a interpretação visual, mas também revela a estrutura temática subjacente do campo, evidenciando que, apesar da aparente fragmentação inicial, existe coerência conceitual organizável em torno de 10 eixos temáticos principais que refletem a evolução e expansão do construto.

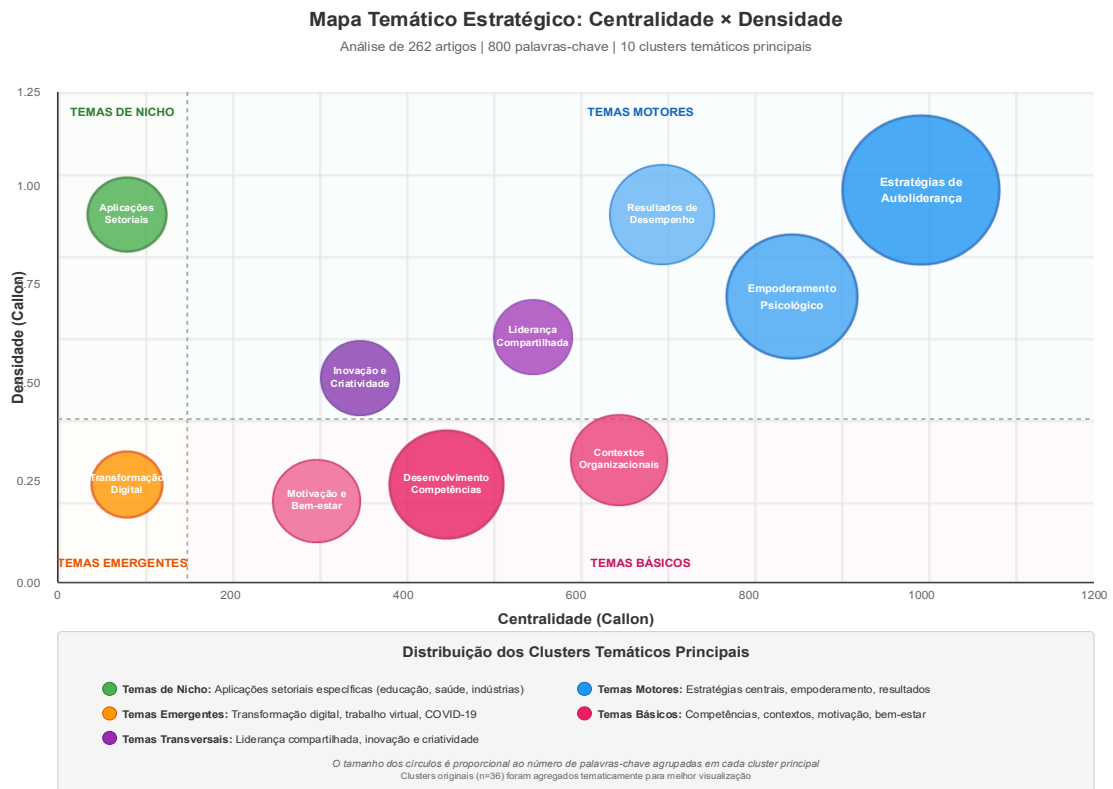


Figura 5: Mapa temático de palavras-chave
Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.4 Panorama das Desconexões Epistemológicas

A análise de buracos estruturais sobre 11.847 referências citadas revelou padrão sistemático de fragmentação entre autoliderança e teorias organizacionais consolidadas. Identificamos ausências críticas: zero artigos conectando autoliderança com CVF; 7 citações com liderança autêntica; nenhuma com liderança paradoxal; 3 com liderança complexa; 12 com capacidades dinâmicas; 18 com aprendizagem organizacional; e 9 com gestão do conhecimento. Esta fragmentação transcende lacunas bibliométricas - representa falha em reconhecer autoliderança como capacidade transversal fundamental aos fenômenos organizacionais contemporâneos.

A Tabela 2 sintetiza os padrões de fragmentação identificados, revelando não apenas as desconexões quantitativas, mas também as complementaridades conceituais e evidências empíricas latentes que sugerem potencial integrativo inexplorado.

Tabela 2
Análise de Desconexões Epistemológicas

Teoria Organizacional	Citações Cruzadas (n = 262 artigos)	Artigos Potenciais de Conexão	Complementaridades Conceituais Identificadas	Evidências Empíricas Latentes
Competing Values Framework (CVF)	0	220 (193 AL + 27 CVF)	<ul style="list-style-type: none"> • Nível Comportamental: Estratégias AL ↔ Papéis operacionais CVF • Nível Motivacional: Recompensa natural ↔ Papéis relacionais • Nível Cognitivo: Pensamento construtivo ↔ Papéis inovativos 	47 artigos (18%) com evidências implícitas: <ul style="list-style-type: none"> • Navegação entre "estrutura e flexibilidade" • Desenvolvimento em "contextos paradoxais" (d = 0.78) • "Fadiga autorregulatória" em múltiplos papéis
Liderança Autêntica	7	156	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência como fundamento compartilhado • Autorregulação como processo central • Transparência relacional e autoinflúencia 	<ul style="list-style-type: none"> • "Trabalho identitário" e autorregulação • AL como antecedente da autenticidade • Mecanismos psicológicos convergentes
Liderança Paradoxal	0	89	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade cognitiva requerida • Gestão de tensões contraditórias • Ambidestria comportamental 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias cognitivas para paradoxos • Tolerância à ambiguidade • Pensamento "both/and"
Liderança Complexa/Adaptativa	3	124	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-organização individual • Emergência bottom-up • Adaptação dinâmica 	<ul style="list-style-type: none"> • AL como microfundamento sistêmico • Capacidade adaptativa individual • Catalisador de emergência
Capacidades Dinâmicas	12	78	<ul style="list-style-type: none"> • Sensing, seizing, reconfiguring • Aprendizagem contínua • Renovação de competências 	<ul style="list-style-type: none"> • AL como capacidade de nível micro • Autodesenvolvimento contínuo • Adaptação proativa
Aprendizagem Organizacional	18	112	<ul style="list-style-type: none"> • Autodirigida vs. organizacional • Loops de feedback individuais • Metacognição e reflexão 	<ul style="list-style-type: none"> • AL facilita double-loop learning • Transferência individual-coletivo • Agência na aprendizagem
Gestão do Conhecimento	9	67	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de conhecimento tácito • Autogestão do conhecimento pessoal • Compartilhamento proativo 	<ul style="list-style-type: none"> • AL e práticas de knowledge sharing • Motivação intrínseca para criar • Boundary spanning individual

Síntese dos Padrões de Fragmentação		
Desconexão Total (0 citações)	Conexão Mínima (1-20 citações)	Oportunidades Perdidas (Total)
2 teorias CVF e Liderança Paradoxal	5 teorias Média: 9,8 citações	846 artigos potencialmente conectáveis

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Como evidenciado na Tabela 2, o caso da desconexão entre autoliderança e CVF destaca-se não apenas pela ausência completa de citações cruzadas, mas pela robustez das complementaridades identificadas em três níveis distintos e pela existência de 47 artigos com evidências implícitas de integração.

4.5 Análise Aprofundada: O Caso Paradigmático Autoliderança-CVF

A ausência completa de estudos articulando autoliderança e CVF constitui o caso mais revelador de fragmentação epistemológica identificado. Esta lacuna é particularmente intrigante considerando que 193 artigos abordam autoliderança e 27 tratam do CVF dentro do mesmo *corpus*, representando 220 oportunidades perdidas de conexão. A análise de conteúdo revela que esta desconexão não decorre de incompatibilidade conceitual, mas de segregação disciplinar profunda.

O CVF estrutura-se em tensões paradoxais fundamentais - flexibilidade *versus* controle, foco interno *versus* externo - gerando oito papéis de liderança que demandam repertórios comportamentais contraditórios (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Lawrence, Lenk e Quinn (2009) demonstram empiricamente que eficácia gerencial correlaciona com capacidade de executar múltiplos papéis simultaneamente. Esta versatilidade comportamental requer precisamente as capacidades metacognitivas e autorregulatórias que constituem o cerne da autoliderança.

A análise revelou três níveis de complementaridade entre os *frameworks*: Nível Comportamental: As estratégias comportamentais de autoliderança (auto-observação, estabelecimento de metas, auto-recompensa) mapeiam diretamente às demandas dos papéis operacionais do CVF. O papel de Produtor requer monitoramento sistemático de desempenho; o Diretor demanda estabelecimento e perseguição de metas; ambos centrais à dimensão comportamental da autoliderança (Manz & Neck, 2004); Nível Motivacional: As estratégias de recompensa natural, focadas em redesenho cognitivo de tarefas para aumentar motivação intrínseca, fundamentam a energia psicológica necessária para papéis relacionais como Mentor e Facilitador. Estes papéis demandam engajamento autêntico sustentado, impossível sem fontes internas de motivação (Deci & Ryan, 2000); Nível Cognitivo: As estratégias de pensamento construtivo - visualização, autodiálogo positivo, reestruturação de crenças - constituem requisitos para papéis inovativos como Inovador e Broker. A capacidade de desafiar pressupostos e visualizar alternativas, central a estes papéis, deriva diretamente do repertório cognitivo da autoliderança.

Embora nenhum estudo conecte explicitamente os *frameworks*, 47 artigos (18%) apresentam evidências que suportam implicitamente a integração. Os 47 artigos identificados demonstram que indivíduos com alta autoliderança navegam efetivamente entre demandas paradoxais (Stewart *et al.*, 2019) e desenvolvem repertórios sofisticados em contextos complexos (Müller & Niessen, 2019).

Particularmente revelador é o estudo de Andressen, Konradt e Neck (2012), que identifica "fadiga de autoregulação" em contextos de alta complexidade de papéis. Este achado, interpretado por meio da lente integrativa, sugere que a navegação entre papéis paradoxais do CVF depleta recursos autorregulatórios, estabelecendo limite empírico para a integração e indicando necessidade de estratégias de recuperação.

A fragmentação Autoliderança e *Competing Values Framework* (AL-CVF) exemplifica três problemas epistemológicos fundamentais:

1. Perda de Poder Explicativo: Mantidos em isolamento, ambos os *frameworks* oferecem explicações parciais. O CVF descreve "o que" (papéis) sem elucidar "como" (capacidades); a autoliderança explica "como" sem contextualizar "para quê" (demandas organizacionais).

2. Limitação Prática: Programas de desenvolvimento baseados exclusivamente em um *framework* ignoram dimensões críticas. Treinar autoliderança sem considerar contextos de papéis produz competências descontextualizadas; desenvolver versatilidade em papéis sem capacidades autorregulatórias gera sobrecarga cognitiva.

3. Estagnação Teórica: A ausência de fertilização cruzada impede evolução conceitual. A autoliderança permanece excessivamente individualista; o CVF carece de microfundamentos psicológicos. O caso AL-CVF ilumina padrões aplicáveis às demais desconexões identificadas.

A fragmentação com liderança autêntica, paradoxal e complexa segue lógica similar: segregação disciplinar impedindo reconhecimento de complementaridades óbvias. As lições do caso paradigmático sugerem que integração efetiva requer: (1) identificação de complementaridades estruturais além de similaridades superficiais; (2) busca por evidências empíricas latentes em estudos que implicitamente conectam construtos; (3) reconhecimento de limites e condições de contorno para integração.

A análise demonstra que a fragmentação não é inevitável, mas produto de escolhas epistemológicas que privilegiam pureza conceitual sobre relevância integrativa. O caminho para superar estas desconexões passa por abraçar complexidade inerente aos fenômenos organizacionais, reconhecendo que capacidades individuais como autoliderança constituem fundamentos transversais para múltiplos processos organizacionais. O caso AL-CVF oferece roteiro metodológico e conceitual para futuras integrações, demonstrando que pontes epistemológicas não apenas são possíveis, mas necessárias para avanço do campo.

4.6 Agenda de Pesquisa Futura

A integração entre autoliderança e teorias organizacionais abre três direções prioritárias de investigação:

1. Validação Empírica das Pontes Conceituais Desenvolver estudos que testem empiricamente as conexões identificadas. *Design* sugerido: estudos longitudinais multiníveis examinando como configurações de estratégias de autoliderança predizem eficácia em diferentes papéis organizacionais (CVF). Proposição central: o alinhamento entre perfil de autoliderança e demandas de papéis moderará a relação com desempenho.

2. Desenvolvimento de Instrumentos Integrados Criar e validar escalas que capturem simultaneamente dimensões de autoliderança e competências para papéis paradoxais. O *Revised Self-Leadership Questionnaire* (Houghton & Neck, 2002) pode ser expandido para incluir itens específicos de versatilidade comportamental, gerando instrumento diagnóstico mais abrangente para desenvolvimento gerencial.

3. Intervenções Baseadas em Evidências: testar programas de desenvolvimento que integrem treinamento em autoliderança com prática de papéis organizacionais complexos. Meta-análises sugerem que intervenções em autoliderança geram *effect size* médio de $d = 0.64$ (Stewart *et al.*, 2011); integração com demandas contextuais pode amplificar estes efeitos.

4. Investigação de Condições de Contorno: examinar limites da integração, particularmente o fenômeno de "fadiga autorregulatória" em contextos de alta complexidade. Estudos experimentais podem identificar níveis de complexidade de papéis e estratégias de recuperação de recursos autorregulatórios.

5 CONCLUSÃO

Esta investigação bibliométrica longitudinal analisou 262 artigos sobre autoliderança publicados entre 1986 e 2025, revelando trajetória evolutiva marcada por crescimento exponencial e, paradoxalmente, isolamento epistemológico crescente. A análise permitiu mapear com precisão a transformação do campo por meio de quatro fases distintas: de construto inicialmente focado em autocontrole individual para *framework* multidimensional que incorpora estratégias cognitivas, motivacionais e comportamentais adaptadas aos desafios organizacionais contemporâneos.

A documentação sistemática de desconexões epistemológicas constitui achado central desta pesquisa. A ausência completa de estudos articulando autoliderança com teorias organizacionais estabelecidas – exemplificada pelos zero artigos conectando-a ao CVF, apesar de 220 oportunidades potenciais – revela fragmentação que transcende lacunas bibliométricas. Esta segregação reflete escolhas epistemológicas que privilegiam especialização sobre integração, limitando o potencial explicativo e prático do campo.

Contudo, a análise de conteúdo revelou que tal fragmentação mascara complementaridades estruturais profundas. Identificamos 47 artigos que operacionalizam construtos análogos aos *frameworks* organizacionais sem reconhecimento explícito, sugerindo pontes conceituais latentes aguardando articulação. Os mecanismos de integração propostos – capacitação adaptativa, redução de tensão paradoxal e amplificação de recursos – emergem não de especulação teórica, mas de evidências empíricas já existentes porém desconectadas.

As limitações inerentes à abordagem bibliométrica, particularmente o foco em publicações indexadas anglófonas e a ênfase quantitativa, são reconhecidas. Estudos futuros devem complementar estas análises com investigações empíricas que testem as proposições integradoras identificadas, expandindo também para contextos culturais diversos.

O campo da autoliderança encontra-se em encruzilhada epistemológica. Os achados demonstram que a integração com teorias organizacionais não é apenas possível, mas

empiricamente fundamentada e teoricamente necessária. Em era caracterizada por complexidade crescente e demandas paradoxais, a capacidade de autoinfluência emerge como metacompetência importante. A escolha entre perpetuar isolamento disciplinar ou abraçar integração determinará se a autoliderança permanecerá construto periférico ou emergirá como *framework* central para compreensão da agência humana em organizações do século XXI.

6 REFERÊNCIAS

- Andressen, P., Konradt, U., & Neck, C. P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 68-82.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. International Universities Press.
- Blondel, V. D., Guillaume, J. L., Lambiotte, R., & Lefebvre, E. (2008). Fast unfolding of communities in large networks. *Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment*, 2008(10), P10008.
- Börner, K., Chen, C., & Boyack, K. W. (2003). Visualizing knowledge domains. *Annual Review of Information Science and Technology*, 37(1), 179-255.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Callon, M., Courtial, J. P., & Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: The case of polymer chemistry. *Scientometrics*, 22(1), 155-205.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.

- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge University Press.
- Cleveland, R. B., Cleveland, W. S., McRae, J. E., & Terpenning, I. (1990). STL: A seasonal-trend decomposition procedure based on loess. *Journal of Official Statistics*, 6(1), 3-73.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Crane, D. (1972). *Invisible colleges: Diffusion of knowledge in scientific communities*. University of Chicago Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104-129.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hauschildt, K., & Konradt, U. (2012). A conceptual framework for self-leadership in teams. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 1-6.
- Hazy, J. K., & Uhl-Bien, M. (2015). Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes. *Leadership*, 11(1), 79-104.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Kanfer, F. H. (1970). Self-regulation: Research, issues, and speculations. In C. Neuringer, & J. L. Michael, (Eds.), *Behavior modification in clinical psychology* (pp. 178-220). New York: Appleton-Century-Crofts.

- Knorr-Cetina, K. (1999). *Epistemic cultures: How the sciences make knowledge*. Harvard University Press.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Lotka, A. J. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317-323.
- Mahoney, M. J., & Arnkoff, D. B. (1978). Cognitive and self-control therapies. In S. L. Garfield & A. E. Bergin (Eds.), *Handbook of psychotherapy and behavior change* (2nd ed., pp. 689-722). Wiley.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3rd ed.). Pearson/Prentice Hall.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Cural, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: The role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85-100.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213-228.
- Muggeo, V. M. (2008). Segmented: An R package to fit regression models with broken-line relationships. *R News*, 8(1), 20-25.
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-898.
- 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., & Houghton, J. D. (2019). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. SAGE Publications.

- Neck, C. P., Mitchell, T. L., Manz, C. C., & Thompson, E. C. (2004). *Fit to lead: The proven 8-week solution for shaping up your body, your mind, and your career*. St. Martin's Press.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Price, D. J. D. S. (1963). *Little science, big science*. Columbia University Press.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Faerman, S. R. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Reichard, E. A., Smith, D. J., Reichard, R. J., & Houghton, J. D. (2025). Advancing the construct of self-leadership: A bibliometric review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-23. <https://doi.org/10.1177/15480518251316085>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265-269.
- Smalheiser, N. R., & Torvik, V. I. (2009). Author name disambiguation. *Annual Review of Information Science and Technology*, 43(1), 1-43.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.

- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47-67.
- Thoresen, C. E., & Mahoney, M. J. (1974). Behavioral self-control. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2), 289-305.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2009). How to normalize cooccurrence data? An analysis of some well-known similarity measures. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(8), 1635-1651.
- Vancouver, J. B., & Day, D. V. (2005). Industrial and organisation research on self-regulation: From constructs to applications. *Applied Psychology*, 54(2), 155-185.
- Waltman, L., Van Eck, N. J., Van Leeuwen, T. N., Visser, M. S., & Van Raan, A. F. (2011). Towards a new crown indicator: Some theoretical considerations. *Journal of Informetrics*, 5(1), 37-47.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Whitley, R. (2000). *The intellectual and social organization of the sciences* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>