

A AUTOLIDERANÇA COMO VISÃO SISTÊMICA DO SUJEITO NAS ORGANIZAÇÕES

Juliana Lapolli¹

Ana Maria Benciveni Franzoni²

Miguel Pina e Cunha³

Resumo

Diante da rapidez nas mudanças, imprevisibilidade e competitividade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, é necessário possuir como diferencial a gestão eficaz e eficiente das pessoas que as compõem. Este artigo tem como principal objetivo abordar a autoliderança como visão sistêmica do sujeito nas organizações, através de uma Revisão Bibliográfica, fazendo-se uso dos resultados encontrados na revisão sistemática da literatura bem como dos resultados da pesquisa bibliográfica. Após a realização da pesquisa, adotou-se a definição de autoliderança como um conceito amplo que inclui não apenas os processos internos e individuais das práticas de autogestão e autoinfluência que facilitam as metas e automotivação, mas também processos interindividuais, incorporando aspectos interpessoais/sociais. Assim, a autoliderança é compreendida em um contexto maior, partindo de níveis intraindividuais das pessoas, para os interindividuais e influenciando as inter-relações de trabalho.

Palavras-chave: Autoliderança; Teoria Geral de Sistemas; Gestão.

¹ Bolsista da CAPES – Processo nº 99999.003706/2014-01.

Doutoranda no PPGEHC/Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico (CTC) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

julapolli@gmail.com

² Doutora em Geociências e Meio Ambiente da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, Brasil.

Professora do PPGEHC/Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico (CTC) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

afranzoni@gmail.com

³ Doutor pela Universidade de Tilburg

Professor da Nova School of Business and Economics, INOVA - Universidade Nova de Lisboa

mpc@novasbe.pt

Introdução

“If you want to lead somebody, the first critical step is to lead yourself”

(MANZ; SIMS, 1991, p. 25).

Diante da rapidez nas mudanças, imprevisibilidade e competitividade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, é necessário possuir como diferencial a gestão eficaz e eficiente das pessoas que as compõem.

A dinâmica dos sistemas é complexa e em grande parte imprevisível, aceitando as empresas como parte do sistema e necessitando de uma mentalidade diferente da abordagem mecanicista. As organizações e os indivíduos que fazem parte dessas, como sistemas complexos, não podem ser controlados ou previstos como a perspectiva mecanicista implica, pois apresentaria uma visão limitada em uma economia global e conectada. Mas sua direção e como evoluem podem ser influenciados, exigindo uma abordagem orgânica, com os elementos complexos e interdependentes. Dirigindo-se aos elementos interdependentes e relações significativas, focando em pessoas na organização e concentrando-se em processos humanos como parte de um sistema que é mutável.

Ao longo de sua existência, o homem sempre esteve sujeito às influências de outros homens com quem interagia. Dessas interações e da necessidade de encontrar soluções conjuntas que promovessem a sobrevivência do grupo, surgiu a necessidade de liderança. Devido à sua complexidade e relevância para as organizações, entender o fenômeno da liderança, tida como a capacidade de influenciar as pessoas de forma a alcançar metas e objetivos, tem sido um dos temas mais desafiadores e controversos para os pesquisadores da área de estudos organizacionais (Lichtenstein *et al.*, 2006).

Rodriguez (2002) cita que nos últimos quinhentos anos, o homem foi sendo construído de forma fragmentada, com base na lógica mecanicista. Os modelos comumente utilizados consistem em prática fragmentada, centrada em aspectos específicos do ser humano e das organizações.

Castaneda, Kolenko e Aldag (1999) apontam que, embora haja senso de importância nas organizações em se querer capacitar regularmente gestores para que administrem seus liderados, equipes e até as próprias organizações, raramente há treinamentos ou orientações a gestores ou subordinados sobre como gerenciar e liderar a si mesmos. Essa ausência de engajamento organizacional em promover o desenvolvimento do autogerenciamento e autoliderança dos indivíduos que a compõem vai contra evidências científicas que demonstram sucesso e efetividade no uso de estratégias de autogerenciamento e autoliderança.

Atualmente, a autoliderança foi ganhando maior projeção e importância acadêmica, sendo considerada nos processos de recrutamento e seleção, programas de treinamento e pesquisas sobre empreendedorismo e comportamento organizacional (Manz; Neck, 2004; Carmeli; Meitar; Weisberg, 2006; Neck; Houghton, 2006; Konradt; Andreben; Ellwart, 2009; Manz *et al.*, 2009; Suriyankietkaew, 2013).

Este artigo tem como principal objetivo abordar a autoliderança como visão sistêmica do sujeito nas organizações, através de uma Revisão Bibliográfica, fazendo-se uso dos resultados encontrados na revisão sistemática da literatura bem como dos resultados da Pesquisa Bibliográfica.

1 Revisão Sistemática

A pesquisa da revisão sistemática da literatura foi realizada no mês de julho de 2014. A busca se deu nas bases de dados Scielo - Scientific Electronic Library Online - SciELO é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros, e *Scopus*, pelo fato de ser uma das maiores bases de resumos e referências bibliográficas de literatura científica, revisadas por pares. Permite uma visão multidisciplinar da ciência e integra todas as fontes relevantes para a pesquisa básica aplicada e inovação tecnológica através de patentes, fontes da web de conteúdo científico, periódicos de acesso aberto, memórias de congressos e conferências, identifica e indexa as principais revistas especializadas nas áreas das ciências, ciências sociais, artes e humanística. Abrange todos os tipos de documentos relevantes nessas revistas especializadas.

Foram definidas as palavras “teoria geral de sistemas” e “autoliderança”. Tais palavras foram traduzidas para o idioma inglês e o resultado de tal tradução gerou as palavras “*general system theory*” e “*self-leadership*”.

1.1 Scielo

Na pesquisa não foram utilizados filtros. Com a palavra “*general system theory*” ou Teoria Geral de Sistemas, foram encontrados 2 registros, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Resultado por ano de publicação com a palavra-chave “teoria geral de sistemas”.

Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
2002	1
2010	1

Fonte: Elaborado pelos autores

Na pesquisa com a palavra “*self-leadership*”, não foram utilizados filtros. Nenhum registro foi encontrado.

Na pesquisa com a junção das duas palavras definidas (“*general system theory*” e “*self-leadership*”), não foram utilizados filtros e nenhum registro foi encontrado.

Os dois artigos foram analisados na íntegra e selecionados para a pesquisa, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Artigos selecionados para o referencial teórico tendo como palavra chave “teoria geral de sistemas” no Scielo

	ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
1	A abordagem sistêmica na pesquisa em Engenharia de Produção	Arno Engelmann	2002	<i>Psic.: Teor. e Pesq.</i> , Abr 2002, vol.18, no.1, p.1-16
2	. A psicologia da gestalt e a ciência empírica contemporânea	Alfredo Iarozinski Neto; Maria Silene Leite	2010	<i>Prod.</i> , Mar 2010, vol.20, no.1, p.1-14.

Fonte: Elaborado pelos autores

1.2 Scopus

Na pesquisa com a palavra “*general system theory*”, como filtro, determinou-se as áreas mais relevantes para o estudo: Multidisciplinar, Indefinido, Psicologia; Ciências Sociais; Ciências da Decisão; Negócios; Gestão e Contabilidade; Filosofia. Como segundo filtro, foram pesquisados os registros com até cinco anos de publicação, por constatar os pesquisadores que esse espaço temporal coincide com os anos em que houve um aumento no número de publicações sobre os temas pesquisados, bem como a busca por registros mais recentes. Como último filtro, foram selecionados os registros mais relevantes segundo a base

de dados, que para tal leva em consideração os índices SNIP (*Source Normalized Impact per Paper*) e o SJR (*SCImago Journal Rank*), os quais têm como objetivo medir o impacto de citações contextuais com base no número total de citações de um determinado assunto, na qualidade e na reputação do periódico (Sciverse, 2011).

Na pesquisa com a palavra “*self-leadership*”, não foram utilizados filtros em relação a área de pesquisa, somente com as datas de publicação, sendo pesquisados os registros com até cinco anos de publicação, por constatarem os pesquisadores que esse espaço temporal coincide com os anos em que houve um aumento no número de publicações sobre os temas pesquisados, bem como a busca por registros mais recentes.

Na pesquisa com a junção das duas palavras definidas (“*general system theory*” e “*self-leadership*”), não foram utilizados filtros.

Utilizou-se a palavra-chave “teoria geral de sistemas” (“*general system theory*”) no título, no resumo e nas palavras-chave e o filtro, conforme citado anteriormente. Como resultados foram encontrados 184 registros publicados, dispostos pela data de publicação, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Resultado por ano de publicação com a palavra-chave “teoria geral de sistemas”.

Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
2009	32
2010	33
2011	31
2012	41
2013	28
2014	19

Fonte: Elaborado pelos autores

A segunda busca foi realizada com o uso da palavra-chave “autoliderança” (“*self-leadership*”) no título, no resumo e nas palavras-chave. Nessa busca foram encontrados 122 registros publicados dispostos pela data de publicação. Desses foram selecionados os registros com até cinco anos, o que resultou em 63 registros, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Resultado por ano de publicação tendo como palavra-chave “autoliderança”

Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
2009	8
2010	10
2011	9
2012	19
2013	10
2014	7

Fonte: Elaborado pelos autores

O próximo passo da pesquisa foi realizado a partir do cruzamento das palavras-chave. A busca foi realizada com o cruzamento dos construtos “teoria geral de sistemas” (“*general system theory*”) no título, no resumo e nas palavras-chave. Dentro do resultado encontrado, foi inserida, como segundo filtro, a palavra-chave “autoliderança” (“*self-leadership*”). Essa busca resultou em cinco registros.

Cabe ressaltar que não foram utilizados filtros nos cruzamentos entre as palavras-chave.

Após a análise dos resumos, foi realizada a leitura dos artigos e uma seleção quanto à aderência à pesquisa, e em seguida a análise do conteúdo e enfoque. A Tabela 4 mostra os registros que foram selecionados após a análise.

Tabela 4 – Total de registros após análise dos abstracts encontrados por palavra-chave

PALAVRAS-CHAVE	N. DE ARTIGOS ANALISADOS por resumo	N. DE ARTIGOS ANALISADOS	N. DE ARTIGOS SELECIONADOS
Teoria Geral de Sistemas	184	41	5
Autoliderança	63	37	14
Teoria Geral de Sistemas e Autoliderança	5	3	2
Total	247	78	19

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 2 apresenta os artigos selecionados usando como filtro a palavra chave “teoria geral de sistemas”.

Quadro 2 – Artigos selecionados para o referencial teórico tendo como palavra chave “teoria geral de sistemas”

	ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
1	The Self As a Complex Adaptive System Part I: Complexity, Metapsychology, and Developmental Theories	Joseph Palombo	2013	Psychoanalytic Social Work, v.20, n.1, p. 1-25
2	The Institutional Implications of the General Systems Theory: The Societal Role of the Market	Vladislav Valentinov	2012	Systems Research and Behavioral Science Syst. Res. n.29, p. 253–262
3	Human Systems Therapy	Nicholas Paritsis	2010	Systems Research and Behavioral Science Syst. Res. n. 27, p. 336-348
4	Recent Developments in General System Theory	Manfred Drack, Gregor Schwarz	2010	Systems Research and Behavioral Science Syst. Res. n.27, p. 601-610
5	Ludwig von Bertalanffy’s Early System Approach	Manfred Drack	2009	Systems Research and Behavioral Science Syst. Res. n. 26, p. 563-572

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 3 apresenta os artigos selecionados usando como filtro a palavra chave “autoliderança”.

Quadro 3 – Artigos selecionados para o referencial teórico tendo como palavra chave “autoliderança”

	ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
1	The leadership disease. . .and its potential cures	Pearce, Craig L.; Manz, Charles C.	2014	Business Horizons, v. 57, n. 2, p. 215–224, March–April
2	A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development	Ross, S.	2014	Source of the Document Journal of Management Development, v. 33, n. 4, p. 299-323
3	Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization,	Amundsen, S.; Martinsen, T. L.	2014	Leadership Quarterly, v. 25, n. 3, p. 487-511

	and validation of a new scale			
4	Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership	Furtner, M. R.; Baldegger, U.; Rauthmann, J. F.	2013	European Journal of Work and Organizational Psychology v. 22, n. 4, p. 436-449
5	Emergent leadership paradigms for corporate sustainability: A Proposed Model	Suriyankietkaew, S.	2013	Journal of Applied Business Research, v. 29, n.1
6	Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies	Marques-Quinteiro, P.; Curral, L. A.	2012	Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, v. 146, n. 6, p. 559-577
7	Sustainability or limitless expansion: Paradigm shift in HRD practice and teaching	Ardichvili, A.	2012	European Journal of Training and Development, v. 36, n. 9, p.873 - 887
8	How learning works in design education: Educating for creative awareness through formative reflexivity	Rivard, K.; Faste, H.	2012	Proceedings of the Designing Interactive Systems Conference, DIS' 12, p. 298-307
9	Self-leadership and team members' work role performance	Hauschildt, K.; Konradt, U.	2012	Journal of Managerial Psychology, v. 27, n. 5, p. 497 - 517
10	Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain	Unsworth, K. L.; Mason, C. M.	2012	Journal of Occupational Health Psychology, v. 17, n. 2, p. 235-45, Apr.
11	Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand	Pratoom, K.; Savatsomboon, G.	2012	Asia Pacific Journal of Management, v. 29, n. 4, p. 1063-1087
12	Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators	Konradt, U.; Andreßen, P.; Ellwart, T.	2009	European Journal of Work and Organizational Psychology v. 18, n. 3, p. 322-346
13	The role of self-leadership in innovation and creativity employee	Shaemi, A.; Teimouri, H.	2009	International Journal of Knowledge, Culture and Change Management v. 9, n. 1, p. 49-61
14	Self-leadership: Road to personal excellence	Topper, E. F.	2009	New Library World, v. 110, n. 11-12, p. 561-563

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 4 apresenta os artigos selecionados usando como filtro as palavras-chave teoria geral de sistemas e autoliderança.

Quadro 4 – Artigos selecionados para o referencial teórico tendo como filtro as palavras-chave “autoliderança” e “teoria geral de sistemas”

	ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
1	Followership's experiences of organisational leadership: A systems psychodynamic perspective	Greyvenstein, H.; Cilliers, F.	2012	SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, v. 38, n. 2.
2	Living systems theory as a paradigm for organizational behavior: understanding humans, organizations and social process	Vancouver, Jeffrey B.	1996	Behav Sci, v. 41, n. 3, p. 165–204, July

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao fazer a junção dos constructos, pôde-se observar que o número de publicações que reúnem as áreas de interesse desta pesquisa é baixo, assim comprovando a existência de um hiato. O enfoque de uma abordagem sistêmica e a autoliderança são, sem dúvida, um viés relevante de pesquisa, como se pode comprovar na revisão sistemática realizada. Dessa forma, pode-se ressaltar a importância do tópico escolhido, seja pela falta de produção científica específica, seja pela pertinência e valor prático do estudo que pode, efetivamente, subsidiar organizações e suas equipes.

A pesquisa bibliográfica buscou delimitar o tema e localizar as fontes de informação não mencionadas na etapa anterior. Foram consultados autores referenciados nos artigos disponíveis nas bases de dados *Scopus*, livros, teses, dissertações, trabalhos disponíveis em outros bancos de dados (SciELO, Portal Capes, etc), documentos encontrados na Web.

2 Autoliderança

*“There is a person with whom you spend more time than any other,
a person who has more influence over you,
and more ability to interfere with or to support your growth than anyone else.
This ever-present companion is your own self”.*
(Dr Pamela Butler, Clinical Psychologist)

A velocidade nas mudanças do ambiente de negócios exige flexibilidade, respostas rápidas, criatividade e habilidades excelentes de aprendizagem. Embora seja difícil imaginar o que se precisa da força de trabalho para o futuro, uma característica essencial será que as pessoas deverão ser bons autolíderes, o que significa que eles necessitarão de autoestima elevada e autoconhecimento (Reniers; Gidron, 2013).

Bonilla (2004) cita que um líder deveria ser um cidadão que tivesse recebido formação suficiente para compreender que o mundo exterior pode ser alterado a favor do ser humano, se descobrir primeiro a riqueza de nosso mundo interior, para depois fazer a composição entre eles através de um projeto de vida pessoal que seja simultaneamente bom para ele e para a sociedade.

A introdução original do conceito de autoliderança na literatura organizacional foi, em grande parte, baseada no autocontrole e autogestão na literatura em psicologia clínica (Pearce; Manz, 2014).

Para Pearce e Manz (2014), a autoliderança surge como uma alternativa para a “doença” da liderança, retirando a visão de um líder, individual, detentor do poder, uma tendência a tratar a liderança como uma perspectiva centralizada, que é restrita a pessoas que ocupam posições de liderança formais em uma hierarquia organizacional. De acordo com os autores, a autoliderança propõe que todos são líderes de si mesmos. Enquanto a liderança formal tem sido vista como um processo voltado para o exterior, que envolve a influência de líderes formalmente designados em seguidores, a autoliderança demanda que todos os membros da organização são capazes de elevar-se a algum grau.

A autoliderança é uma construção psicológica naturalmente desenvolvida e adquirida durante a experiência pessoal e profissional que representa sua capacidade de melhoria de desempenho, através de um repertório de estratégias cognitivas, motivacionais e comportamentais (Manz, 1986; Manz; Neck, 2004; Neck; Houghton, 2006; Konradt; Andreßen; Ellwart, 2009). A autoliderança é a competência de liderar a si mesmo através de um desafio e situações que precedem à realização do objetivo e meta (Gollwitzer; Heckhausen; Steller, 1990; Gollwitzer, 2003; Manz; Neck, 2004; Neck; Houghton, 2006).

Ross (2014) cita que, na tentativa de exercer maior autocontrole, autolíderes moldam o seu próprio desenvolvimento pessoal, também demonstram autoconfiança e atitudes positivas através de suas ações, implicando em valores, autoestima e autoconceito, que podem ajudar o indivíduo a ser autoconfiante.

Para Manz e Neck (2004) e Neck e Houghton (2006), a autoliderança não é nem um traço, nem uma teoria descritiva, é uma teoria normativa ou prescritiva que estabelece como as características já conhecidas, motivações e processos de autorregulação devem operar de forma a proporcionar o máximo de desempenho individual.

Para Fultner, Baldegger e Rauthmann (2013) a autoliderança é o processo de influenciar a si mesmo, habilidade cognitivas, afetivas e processos motivacionais em pensamentos e comportamentos de líderes que vão além das teorias motivacionais. Os autores apontam três dimensões de estratégia primárias que constituem o domínio de autoliderança:

- a) estratégias focadas no comportamento;
- b) estratégias de recompensa naturais (de geração e manutenção da motivação intrínseca);
- c) estratégias padrão (visualizando sucesso, desempenho, avaliando crenças e suposições).

A primeira reflete a área comportamental, a segunda, a motivacional, e a terceira, o domínio cognitivo. Estes três domínios de estratégia de autoliderança devem trabalhar em conjunto para gerar padrões produtivos eficazes em um indivíduo.

A alta necessidade individual de autonomia, autoliderança dos funcionários, independência, sentimentos de autodeterminação e motivação intrínseca estão positivamente relacionados com a inovação e criatividade potencial das pessoas nas organizações (Shaemi; Teimouri, 2009). Para Rego e Cunha (2008) a liberdade para analisar, criticar, avaliar e agir foi descrita como parte integrante da autoliderança.

Em Pratoom e Savatsomboon (2012) e Shaemi e Teimouri (2009), a criatividade também aparece correlacionada à autoliderança, afetando o fator da inovação nas organizações.

No artigo de Rivard e Faste (2012) a autoliderança aparece como fator relevante para a criatividade. Em todos os ambientes de ensino, os melhores instrutores são capazes de responder a seus alunos e ajustar a cada turma a experiência com as necessidades do grupo em particular. Na aprendizagem da criatividade, essa característica é essencial.

Para Amundsen e Martinsen (2014), Carmeli, Meitar e Weisberg, (2006) e, ainda, DiLiello e Houghton (2006), a autoliderança tem um forte efeito positivo sobre a criatividade e desempenho do papel no trabalho.

Em sua pesquisa, Unsworth e Mason (2012) demonstram um novo domínio da autoliderança, apontando que o treinamento da autoliderança é associado com níveis reduzidos de tensão, podendo, assim, também ser utilizada para intervenção de gestão de stress.

De acordo com Konradt, Andreßen e Ellwart (2009), os líderes de equipe, consultores e facilitadores devem promover as habilidades de autoliderança dos membros de sua equipe, fornecendo-lhes técnicas de liderança adequadas, as quais podem melhorar o desempenho. A pesquisa da Neck e Manz (1992) mostrou que os indivíduos que receberam formação específica em competências de autoliderança relataram maior desempenho, satisfação e níveis de autoeficácia, quando comparados com aqueles que não receberam essa formação.

Para Marques-Quinteiro e Curren (2012), os comportamentos proativos são componentes chave do comportamento eficaz na dinâmica de ambientes empresariais. De fato, espera-se dos indivíduos (ou seja, colegas de trabalho, membros da equipe, gerentes etc.) não só serem proativos e antecipar situações de mudança, mas também que identifiquem oportunidades e realizem o máximo para o benefício do coletivo (equipe e organização). As organizações podem se beneficiar ao promover a autoliderança em sua equipe, seja através do recrutamento de pessoas ou através do desenvolvimento de programas de formação, aumentando a capacidade de sua equipe para executar de forma proativa.

Topper (2009) destaca algumas regras para a autoliderança. Entre elas: definir metas para sua vida; não apenas para os seus empregos; ser proativo, humilde, íntegro e ético; aprender a amar ideias e experiências; ser otimista e inovador; estar sempre disposto a aprender; e ter cuidado para e com as pessoas.

3 Teoria Geral de Sistemas

Há alguma coisa dentro de todos nós que adora montar um quebra-cabeça, que adora ver surgir a imagem do todo. A beleza de uma pessoa ou de uma flor ou de um poema reside em vê-los por inteiro. É interessante que as palavras *whole* (todo) *health* (saúde) vêm do mesmo radical *hal*, do inglês arcaico, como na expressão *hale and hearty* (firme e forte, em português). Portanto, não é surpresa que a falta de saúde do mundo atual seja diretamente proporcional à nossa incapacidade de vê-lo como um todo (Senge, 2008, p. 99).

O marco moderno do pensamento sistêmico é atribuído a Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), que influenciou significativamente o desenvolvimento de uma abordagem na qual destacou a ocorrência dos sistemas na física, na biologia e nas ciências em geral (Ribeiro, 2003; Drack; Schwarz, 2010). Para Drack (2009), já no início de sua carreira científica, Bertalanffy era orientado por um pensamento transdisciplinar e preocupou-se com a ideia de integrar diferentes níveis de ciências.

Historicamente, a teoria dos sistemas surgiu, em parte, pela insatisfação com os esforços anteriores para explicar uma série de fenômenos nas ciências físicas. A crença de que os fenômenos poderiam ser explicados totalmente por um exame do funcionamento de suas partes individuais entrou em questão. O projeto reducionista nasceu do desejo de desenvolver um quadro global único, através do qual toda a ciência poderia ser unificada (Neurath; Carnap; Morris, 1938 apud Palombo, 2013).

De acordo com Ribeiro (2003, p. 109) “sistema é um complexo de um todo organizado, um conjunto ou combinação de coisas ou partes, que compõe um valor unitário”. Já Chiavenato (1993) define sistemas como um conjunto de elementos em interação recíproca, de partes reunidas que se relacionam entre si formando uma totalidade. O autor também conceitua sistemas como um conjunto de elementos interdependentes cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam, caso operassem de maneira isolada.

Bertalanffy começou sua conceituação de sistemas no início dos anos 1930, referindo-se de volta para a afirmação de Aristóteles de que "o todo é maior do que a soma de suas partes". Ele definiu um sistema como uma configuração de peças ligadas ou unidas por uma teia de relações. Segundo Bertalanffy, todos os sistemas têm padrões comuns, comportamentos, ou propriedades que são identificáveis (Palombo, 2013):

- a) Existem modelos, princípios e leis que se aplicam a sistemas generalizados ou suas subclasses, independentemente do seu tipo particular, a natureza dos elementos componentes, e as relações ou "forças" entre eles.

- b) Um sistema é definido como qualquer entidade que é constituída de componentes ou elementos que são capazes de interações com outros. Um conjunto interno de regras ou processos, que podem ser simples ou complexas, orienta o funcionamento de cada entidade. Os sistemas podem ser *físicos* (como máquinas ou corpos celestes), *biológicos* (como neurônios, células ou órgãos), *sociais* (como os seres humanos, grupos ou culturas), *políticos* (como partidos políticos ou entidades governamentais), ou outras entidades similares.
- c) O estudo de tais sistemas, muitas vezes, atravessa linhas disciplinares e os departamentos acadêmicos tradicionais, levando a sinergia que amplia nossa compreensão do funcionamento destes sistemas.

O princípio reducionista ditou que uma compreensão de fenômenos complexos era possível dividindo os fenômenos em seus componentes constituintes. Um exame dos componentes que fornecem uma visão sobre o funcionamento do todo. Por exemplo, a proposta de que era possível para explicar fenômenos biológicos através de um exame da composição química dos seres vivos; os componentes químicos eram redutíveis às suas propriedades físicas, e os processos físicos poderiam ser traduzidos pelas leis matemáticas que governam suas operações. Esta hierarquia de explicações científicas deveria fornecer uma compreensão profunda do funcionamento de muitos aspectos dos organismos vivos. Quando aplicado a fenômenos psicológicos, a psicologia era redutível à biologia, ou seja, as funções cerebrais eram redutíveis a suas funções moleculares, e o resto da hierarquia, então, tentava completar as explicações. Mitchell (2009 apud Palombo, 2013) afirma que o projeto de reducionismo falhou por diversas razões, entre elas: não conseguiu apreciar um princípio importante que é a característica de sistemas, isto é, para que o conjunto seja maior do que a soma das suas partes; as tentativas de encontrar correlações diretas entre conceitos metapsicológicos e fenômenos neurobiológicos não foram bem sucedidas; não poderia explicar fenômenos complexos que pareciam desafiar a aplicação de explicações lineares causais, tais como as características de auto-organização desses sistemas. Outra grande falha dessas explicações é que, enquanto a causalidade linear poderia explicar o funcionamento de sistemas mecanicistas, seus métodos não tiveram sucesso na explicação de sistemas orgânicos.

Para Boulding (1956) a necessidade de Teoria Geral dos Sistemas ocorreu pela situação sociológica na ciência. O conhecimento não poderia ser algo que existe e cresce em abstrato. Conhecimento cresce pelo recebimento de informações significativas - ou seja, pela ingestão de mensagens por um conhecedor, que são capazes de reorganizar o seu conhecimento. No decorrer da especialização dos receptores de informação (pesquisadores) tornar-se especializado, razão para uma dissolução no corpo do conhecimento. Assim, físicos só falam com físicos, economistas com economistas, ou mais, os físicos nucleares só falam com os físicos nucleares. O autor questiona se a ciência não vai parar em um conjunto de paredes eremitas, cada um resmungando para si mesmo palavras em uma linguagem particular que somente o próprio especialista pode entender.

Quanto mais a ciência divide-se em subgrupos, e menos a comunicação é possível entre as disciplinas, maior a chance de retardar o crescimento do conhecimento pela perda de comunicações relevantes.

A evolução do homem fez com que suas ideias evoluíssem, exigindo uma visão sistêmica do mundo, assim:

a existência de modelos, princípios e leis que se aplicam a sistemas generalizados ou suas subclasses, promove o surgimento de uma teoria, não dos sistemas de um tipo

mais ou menos especial, e sim de princípios universais. Seu conteúdo é a formulação e derivação dos princípios para os sistemas em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações existentes entre eles (TEIXEIRA; GUBIANI; CARVALHO NETO, 2007, p. 137).

O enfoque sistêmico como teoria administrativa ou referencial teórico de gerenciamento de trabalho foi proposto por Katz e Kahn (1987), tomando como base a teoria geral dos sistemas de Bertalanffy (Trindade; Catão, 1997).

Geoffrey Hodgson (1987) ressalta a grande implicação da teoria geral de sistemas na ciência econômica, como necessidade de ampliar o escopo da análise econômica, incluindo fatores "exógenos", como gostos, preferências, tecnologias e instituições. A visão sistêmica direciona institucionalistas para pressionar questões sociais, como a excessiva diferenciação socioeconômica, a hegemonia corporativa e relações difusas de poder e coerção que, tradicionalmente, estão fora do âmbito da pesquisa econômica mais ortodoxa. É em grande parte em resposta a estas questões, que a pesquisa sobre o sistema moderno desenvolve estratégias organizacionais e políticas para a criação de bem-estar humano, garantindo a emancipação e inclusão social e fortalecimento da democracia, com especial ênfase na gestão de resolução de problemas (Valentinov, 2012).

Sobre a teoria geral de sistemas nas organizações, Soares e Cervelin (2009, p. 83) citam que:

[...] o colaborador começa a ser pensado e visto dentro de suas características mais humanas e tende a ultrapassar a barreira psiquiátrica de que corpo é separado da mente, compreendendo-o em sua totalidade. [...] o colaborador já não pode ser mais compreendido a partir de uma constituição dividida, ele é 'uno'.

O uso de sistemas de princípios gerais tem a potencial vantagem de ser igualmente aplicável para diversos sistemas humanos, como os indivíduos, casais, famílias, grupos, redes sociais, organizações e sistemas socioculturais (Paritsis, 2010).

Iarozinski Neto e Leite (2010) descrevem que a abordagem sistêmica é uma possibilidade para ampliar os horizontes da pesquisa e praticar a interdisciplinaridade necessária à observação de problemas complexos. Para os autores, na abordagem sistêmica o conceito de sistema é um instrumento central da modelagem de objetos e fenômenos e está diretamente arrolada, a interação entre as partes e o todo, sendo que, na natureza a maioria dos fenômenos segue uma dinâmica complexa e não linear. Parte-se da constatação de que os sistemas complexos não devem ser modelados, empregando-se apenas a lógica físico-matemática.

No artigo de Ardichvili (2012) defende-se que, para preparar profissionais da área de desenvolvimento de recursos humanos para a mudança de paradigma para a sustentabilidade, os programas acadêmicos precisam enfatizar seus fundamentos econômicos; apresentar a teoria dos sistemas como um dos fundamentos do desenvolvimento de recursos humanos (para fornecer uma sólida compreensão da natureza sistêmica das inter-relações entre a economia, o ambiente e a sociedade); e demonstrar a relação entre a autoliderança e o desenvolvimento moral individual no papel dos trabalhadores na promoção das organizações sustentáveis.

4 A Autoliderança a partir de uma visão sistêmica

Para Lapolli *et al.* (2010) é fundamental a construção de uma relação constante de sinergia entre as organizações e as pessoas, pois, embora a tecnologia ofereça uma grande contribuição para a competitividade de uma organização no mercado, as pessoas são o diferencial por possuírem uma ampla gama de competências e talentos desenvolvidos e utilizados como alavancas para o sucesso organizacional.

Engelmann (2002, p. 12) cita a relevância da abordagem sistêmica quando estamos estudando as pessoas:

Quando se observam moléculas, são moléculas como um todo e não suas partes atômicas. Quando se observam órgãos do corpo, são os órgãos como um todo e não seus átomos constituintes. E quando se observam pessoas, são pessoas como um todo e não os seus incontáveis números de átomos. São as pessoas que permanecem através do tempo.

Capra (2005, p. 111) cita que:

Sempre ouvimos que, nas organizações, as pessoas resistem à mudança. Na realidade, porém, não é à mudança que elas resistem; resistem, isto sim, a uma mudança que lhes é imposta. Na medida em que estão vivos, os indivíduos e as comunidades são ao mesmo tempo estáveis e sujeitos à mudança e ao desenvolvimento; mas seus processos naturais de mudança são muito diferentes das mudanças organizativas projetadas por especialistas em 'reengenharia' e determinadas pelo chefe supremo.

O autor declara que, para resolver o problema da mudança nas organizações, é necessário compreender os processos naturais de mudança que caracterizam todos os sistemas vivos, ou seja, uma solução sistêmica. A partir de uma concepção das organizações como sistemas vivos (redes não lineares complexas) é possível lidar com as complicações do ambiente empresarial.

Para Trindade e Catão (1997, p. 2) através da visão sistêmica organizacional:

fica excluída a possibilidade de entender o homem, as condições de trabalho e a organização de trabalho isoladamente, tanto a pessoa e os coletivos de trabalho, quanto o ambiente interno e externo à organização de trabalho, devem ser considerados como elementos indissociáveis, dentro do sistema trabalho, sendo o processo e o produto de trabalho resultantes dessa relação.

Yukl (2012) aponta que a autoliderança pode ser utilizada como estratégia para os líderes adotarem, auxiliando seus seguidores a serem mais capazes de realizar tarefas sem a sua influência direta ou presença, podendo incentivar e facilitar a seus seguidores, como forma de influenciar a satisfação e seu desenvolvimento. Assim, a autoliderança auxilia tanto os líderes, como seus subordinados, influenciando aspectos internos do indivíduo e suas relações com os outros.

Hauschildt e Konradt (2012) também demonstram, em seu artigo, a relação entre a autoliderança e o papel da tarefa e desempenho dos membros de uma equipe. Os resultados indicam que a autoliderança está positivamente relacionada à competência do indivíduo para realização de determinada tarefa, adaptabilidade e proatividade dirigida tanto na tarefa individual, quanto de equipe.

É necessário tornar consciente a ligação que existe entre o indivíduo consigo mesmo, com o outro, com a organização a qual pertence, o mercado e a sociedade, para que todo o processo ocorra de forma fluida e aberta, possibilitando o desenvolvimento individual e coletivo. De acordo com Palombo (2013), os sistemas fechados são sistemas impermeáveis aos efeitos do ambiente. Geralmente, os sistemas mecanicistas, tais como máquinas, podem servir de exemplo para tais sistemas e estão sujeitos às leis da causalidade linear. Um sistema orgânico também pode tornar-se fechado, principalmente quando uma interrupção grave ocorre em seu funcionamento interno, ou quando se encontra sob a ameaça de elementos no ambiente. Nessas circunstâncias, a capacidade do sistema para a mudança e adaptação é restrita.

Assim, após realização da revisão sistemática e de literatura, adotou-se a definição de autoliderança como um conceito amplo que inclui não apenas os processos internos e

individuais das práticas de autogestão e autoinfluência que facilitam as metas e automotivação (Manz, 1986; Neck; Houghton, 2006), mas também processos interindividuais, incorporando aspectos interpessoais/sociais (Fultner; Baldegger; Rauthmann, 2013). Assim, a autoliderança é compreendida em um contexto maior, partindo de níveis intraindividuais das pessoas, para os interindividuais e influenciando as inter-relações de trabalho.

Conclusões

As organizações devem continuamente se autodiagnosticar e responder às mudanças necessárias. Organizações que trabalham em ambientes de apoio à inovação e criatividade poderiam sinergicamente auxiliar no desenvolvimento da autoliderança, possibilitando vantagem competitiva. Além disso, a autoliderança, como um processo de liderança individual e que influencia as inter-relações, também pode ter relacionamentos positivos em relação ao comportamento da equipe, como proatividade, facilidade de adaptação, maior desempenho, satisfação e aumento nos níveis de autoeficácia. O impacto dessas mudanças pode ser crucial na transformação das organizações perante muitos desafios do século XXI.

A abordagem sistêmica busca compreender, conceber e modelar os fenômenos o mais próximo possível da realidade, respeitando as características próprias e o contexto no qual estão inseridos e oferecendo uma base metodológica que permite tornar o processo de pesquisa mais explícito.

O presente estudo considera a autoliderança como um conceito amplo que inclui os processos internos e individuais (das práticas de autogestão e autoinfluência) e os processos interindividuais (aspectos interpessoais/sociais). Assim, a autoliderança é compreendida em um contexto maior, partindo de níveis intraindividuais das pessoas, para os interindividuais e influenciando as inter-relações de trabalho, que pode ser representado na Figura 1.

A Figura 1 apresenta os componentes de um sistema, os quais se relacionam direta ou indiretamente. Portanto, não devem ser analisados de forma isolada.

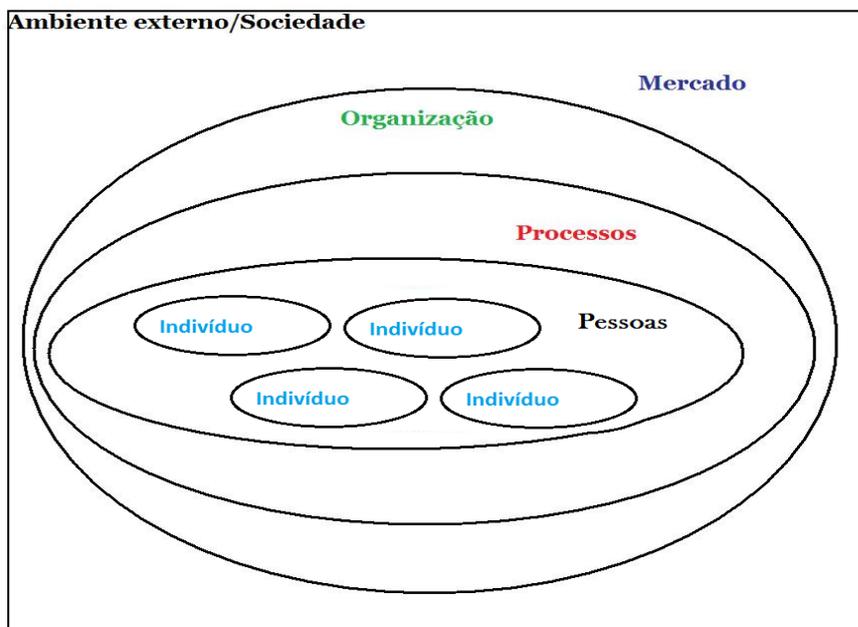


Figura 1 - Sistema Organizacional
Fonte: Elaborado pelos autores

O desenvolvimento da autoliderança nos colaboradores demonstra relações com o desempenho adaptativo e proatividade no desempenho individual, foram alargadas ao

contexto da equipe. A principal implicação para sociedade que surge a partir dos resultados é que as pessoas que se esforçam para a autoliderança podem produzir diversos e multifacetados aspectos no desempenho do papel de trabalho, que têm valor potencial considerável para a sociedade. Um aspecto importante refere-se à autorreflexão e processos de autogestão envolvidos na autoliderança, que facilitam o desenvolvimento pessoal e da equipe, e pode contribuir para o crescimento social e econômico.

Cabe ressaltar que ao realizar-se a pesquisa sistemática na base de dados Scopus, sem a utilização de filtros, foram encontrados apenas 122 registros com a palavra-chave “autoliderança” (“*self-leadership*”) e nenhum registro no Scielo.

Com o cruzamento dos construtos “teoria geral de sistemas” (“*general system theory*”) no título, no resumo e nas palavras-chave e a palavra-chave Autoliderança (“*self-leadership*”), a busca resultou em 5 registros no Scopus e 0 registros no Scielo.

Ao fazer a junção dos constructos, pôde-se observar a quantidade mínima de publicações que reúnam as áreas de interesse desta pesquisa, assim comprovando a existência de um hiato. O enfoque de uma abordagem sistêmica e a autoliderança são, sem dúvida, um viés importante de pesquisa, como se pode comprovar na revisão sistemática realizada. Dessa forma, restou clara a relevância do tópico escolhido, seja pela falta de produção científica específica, seja pela pertinência e valor prático do estudo que pode, efetivamente, subsidiar organizações e colaboradores.

Finalmente, as conclusões desta pesquisa permitem o esclarecimento de proposições previamente teóricas sobre a autoliderança e a teoria geral de sistemas. Além disso, propõe que pesquisas futuras devem olhar de forma mais ativa na autoliderança como um processo em constante mudança, que deve ser abordada através de projetos de pesquisa de vários níveis, por meio de um olhar sistêmico para o desenvolvimento da autoliderança nas organizações.

Referências

- Amundsen, S.; Martinsen, T. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, v. 25, n. 3, p. 487-511.
- Ardichvili, A. (2012). Sustainability or limitless expansion: Paradigm shift in HRD practice and teaching. *European Journal of Training and Development*, v. 36, n. 9, p. 873- 887.
- Bonilla, J. A. (2014). O significado e o sentido da vida humana têm alguma importância na gestão de pessoas? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)* - ISSN 1677-7387. Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 3, n. 2, nov.
- Boulding, K. E. (1956). Sistemas de teoria geral: O esqueleto da ciência. *Gestão de Ciência*, 2 (3), p. 197-208. Disponível em: <http://emergentpublications.com/eco/ECO_other/Issue_6_1-2_18_CP.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2013.
- Capra, F. (2005). *As Conexões Ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix.
- Carmeli, A.; Meitar, R.; Weisberg, J. (2006). Self-Leadership skills and abilities. *International Journal of ManPower*, n. 27, p. 75-90.
- Castaneda, M.; Kolenko, T. A.; Aldag, R. J. (1999). Self-management perceptions and practices: a structural equations analysis. *Journal of Organizational Behavior*, n. 20, p. 101-120.

- Chiavenato, I. (1993). *Introdução a teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books.
- 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*, n. 21, p. 319-337.
- Drack, M. (2009). Ludwig von Bertalanffy's Early System Approach. *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.*, n. 26, p. 563-572.
- Drack, M.; Schwarz, G. (2010). Recent Developments in General System Theory. *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.*, n. 27, p. 601-610.
- Engelmann, Arno. A psicologia da gestalt e a ciência empírica contemporânea. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Abr 2002, vol.18, no.1, p.1-16.
- Furtner, M. R.; Baldegger, U.; Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. v. 22, n. 4, p. 436-449.
- 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*, n. 59, p. 1119-1127.
- Greyvenstein, H.; Cilliers, F. (2012). Followership's experiences of organisational leadership: a systems psychodynamic perspective. *Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, v. 38, n. 2.
- Hauschildt, K.; Konradt, U. (2012). Self-leadership and team members' work role performance. *Journal of Managerial Psychology*, v. 27 n. 5, p. 497- 517.
- Hodgson, G. (1987). Economics and Systems Theory. *Journal of Economic Studies*, v. 14, n. 4.
- Iarozinski Neto, Alfredo; Leite, Maria Silene. A abordagem sistêmica na pesquisa em Engenharia de Produção. *Prod.*, Mar 2010, vol.20, no.1, p.1-14.
- Katz, D.; Kahn, P. L. (1987). *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Konradt, U.; Andreßen, P.; Ellwart, T. (2009). Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. v. 18, n. 3, p. 322-346.
- Lapolli, J.; Beirão Filho, J. A.; Lapolli, E. M.; Franzoni, A. M. B. (2010). Gestão por competências em organizações empreendedoras. In: Lapolli, E. M.; Franzoni, A. M. B.; Lapolli, J.; Beirão Filho, J. A. (org.). *Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras*. v. 4. Florianópolis: Pandion.
- 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*, n. 8, p. 2-12.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, n. 11, p. 585-600.
- Manz, C. C; Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering your self for personal excellence*. New Jersey: Prentice Hall.

- Manz, C. C.; Pearce, C. L.; Sims Jr., H. P. (2009). The ins and outs of leading teams: An overview. *Organizational Dynamics*, v. 38, n. 3, p. 179-182.
- Marques-Quinteiro, P.; Curral, L. A. (2012). Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, v. 146, n. 6, p. 559-577.
- 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*, n. 21, p. 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*, n. 12, p. 681-689.
- Palombo, J. (2013). The Self As a Complex Adaptive System Part I: Complexity, Metapsychology, and Developmental Theories. *Psychoanalytic Social Work*, v. 20, n. 1, p. 1-25.
- Paritsis, N. (2010). Human Systems Therapy. *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.*, n. 27, p. 336-348.
- Pearce, C. L.; MANZ, C. C. (2014). The leadership disease... and its potential cures. *Business Horizons*, v. 57, n. 2, p. 215-224, March-April.
- Pratoom, K.; Savatsomboon, G. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*. v. 29, n. 4, p. 1063-1087.
- Rego, A.; Cunha, M. P. (2008). Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, v. 61, n. 7, p. 739-752.
- Ribeiro, A. L. (2003). *Teoria da administração*. São Paulo: Saraiva.
- Rivard, K.; Faste, H. (2012). *How learning works in design education: educating for creative awareness through formative reflexivity*. Proceedings of the Designing Interactive Systems Conference, DIS ' 12, p. 298-307.
- Rodriguez, M. V. R. (2002). *Gestão empresarial: organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobrás.
- Ross, S. (2014). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development*, v. 33, n. 4, p. 299-323.
- Shaemi, A.; Teimouri, H. (2009). The role of self-leadership in innovation and creativity employee. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* v. 9, n. 1, p. 49-61.
- Senge, P. M. (2008). *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 24. ed. Rio de Janeiro: BestSeller.
- Soares, E. L.; Cervelin, S. (2009). O papel do gestor de pessoas: bem-estar psicológico no trabalho. In: Lapolli, E. M.; Franzoni, A. M. B. (org.). *Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras*. v. 3. Florianópolis: Pandion.
- Suriyankietkaew, S. (2013). Emergent leadership paradigms for corporate sustainability: A Proposed Model. *Journal of Applied Business Research*, v. 29, n. 1.

Teixeira, H. M. P.; Gubiani, J. S.; Carvalho Neto, C. Z. Novas tecnologias na educação: uma visão sistêmica. In: FACHIN, G. R. B. et al. (org.) *Teoria Geral de Sistemas: Uma abordagem multidisciplinar do conhecimento*. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2007.

Topper, E. F. (2009). Self-leadership: Road to personal excellence. *New Library World*, v. 110, n. 11-12, p. 561-563.

Trindade, H. C. M.; Catão, M. F. F. (2009). *Análise Organizacional numa Abordagem Sistêmica: da identificação da problemática organizacional a indicações de alternativas de soluções*. 1997. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T7401.PDF>. Acesso em: 12 dez.

Unsworth, K. L.; Mason, C. M. (2012). Help yourself: the mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 17, n. 2, p. 235-45, Apr.

Valentinov, V. (2012). The Institutional Implications of the General Systems Theory: The Societal Role of the Market. *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.*, n. 29, p. 253–262.

Vancouver, J. B. (1996). Living systems theory as a paradigm for organizational behavior: understanding humans, organizations and social process. *Behav. Sci.*, v. 41, n. 3, p. 165-204, July.