

UMA ANÁLISE AO PROCESSO DE INFLUÊNCIA: ABORDAGENS TRADICIONAIS E COMPLEMENTARES¹

AN ANALYSIS OF THE INFLUENCE PROCESS: TRADITIONAL AND COMPLEMENTARY APPROACHES

António José Palma Esteves Rosinha

Tenente-coronel de Artilharia (Doutor)

Academia Militar

Lisboa, Portugal

antonio.rosinha@sapo.pt

Título abreviado: Uma Análise ao Processo de Influência

Resumo

O artigo sistematiza do ponto de vista teórico as diferentes abordagens sobre táticas de influência utilizadas no decorrer do processo de liderança. Faz-se referência à sua frequência de utilização, aos seus fatores determinantes, à força ou poder de um estratégia de influência e aos seus efeitos e eficácia. São igualmente referidas abordagens alternativas e complementares à utilização de táticas de influência, nomeadamente os comportamentos de gestão, dando-se particular relevo aos processos de autocontrolo e de auto-influência organizacional. Os sistemas de auto-influência são um ponto central nas práticas de gestão organizacional pelos benefícios que acarretam para a organização e para a realização individual.

Palavras-chave: Táticas de Influência, Efeito e Eficácia, Força ou Poder, Fatores Determinantes, Autocontrolo Organizacional.

¹ Este artigo é parte integrante de uma investigação mais alargada que se traduziu na Tese de Doutoramento “Conhecimento Tácito em Contexto Militar: Incurções na Promoção do Desenvolvimento de Competências de Comando”.

Como citar este artigo: Rosinha, A., 2014. Uma Análise ao Processo de Influência: Abordagens Tradicionais e Complementares. Revista de Ciências Militares, maio de 2014, II (1), pp. 183 - 201.
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

Abstract

This article aims to systematize the theoretical point of different influence strategies, by describing different influence tactics used in the process of leadership. Reference is made to the frequency of utilization and its determinants, the strength or power of an influence strategy and its effects and effectiveness. Reference is also made to complementary and alternative approaches to the use of influence tactics, including management behaviour, with special attention on self-control and self organizational influence processes. Self-influence systems are a central point in organizational management practices due to the benefits that they entail for the organization and individual achievement.

Keywords: Influence Tactics, Effect and Effectiveness, Strength or Power, Determinants Factors, Self-organizational control.

Introdução

Enfrentar os problemas que se colocam no exercício da liderança exige a adoção de diferentes comportamentos e procedimentos. Diferentes estratégias para a resolução de problemas mobilizam diferentes comportamentos para influenciar os superiores, os pares e os subordinados hierárquicos. As táticas ou estratégias² de influência constituem-se como recursos e apoios necessários para influenciar as atitudes ou os comportamentos dos superiores (Yukl, Chavez, & Seifert, 2005), bem como potenciar o compromisso e o esforço extra dos subordinados (Bass, 1985). A preferência e utilidade por determinados comportamentos de influência são explicadas pela análise de custos-benefícios (Steensma, 2007; Yukl, & Tracey, 1992).

A literatura sobre as táticas de influência é influenciada e profundamente entrelaçada com os conceitos de comportamento político e gestão de impressões. As políticas organizacionais usam a influência social para obter metas pessoais, por isso o uso de táticas de influência podem ser consideradas como comportamento político. De modo a entender melhor o uso de táticas de influência, deve-se primeiro definir o que se entende por comportamento político (i.e. o processo através do qual um indivíduo (agente) deliberadamente seleciona e apresenta ações verbais ou simbólicas dirigidas a um outro indivíduo (alvo) com a expectativa de que essas ações venham a produzir mudanças desejadas nas cognições e/ou comportamentos do alvo que ainda não tenham ocorrido (Barry & Watson, 1996, p. 272). Além disso, o comportamento político é também considerado como uma das atividades que não é necessário ao desempenho do papel organizacional, mas que influencia, ou pode influenciar a distribuição de vantagens e desvantagens dentro de uma organização.

As táticas de influência descritas neste artigo inserem-se mais especificamente como táticas de gestão de impressões. Ou seja, as táticas de influência são usados quando a gestão

² Mais conhecidas na literatura por *influence tactics* mas também existem autores que se referem a *influence strategies* (Barbuto & Moss, 2006, p. 30). Opta-se pela utilização do termo táticas de influência.

de impressão é desejada ou intencional (Lewis & Ryan 2013). As investigações variam nas suas abordagens no estudo da gestão das impressões, dependendo se consideram um cunho positivista ou interpretativista. É, agora necessário definir gestão de impressões (i.e. tentativas conscientes ou inconscientes para influenciar a imagem durante a interação”, Gilmore et al. 1999, p. 322).

A situação determina qual a estratégia de influência a utilizar. Por exemplo, o estilo de liderança de um supervisor pode impactar numa estratégia ou tática de influência.

Dado que nos últimos trinta anos, diversos estudos tem procurado estudar o processo de influência recorrendo a comportamentos designados por táticas de influência, com diferentes objetivos e em diferentes contextos, o presente artigo pretende categorizar e conferir uma ordem aos diversos níveis de análise envolvidos na problemática, sistematizando os resultados alcançados. Verifica-se que os resultados das investigações anteriores estão dispersos, não havendo até ao momento um esforço de integração no sentido de obter uma “big picture” em torno das táticas de influência. A pertinência e a originalidade da revisão efetuada passam por agrupar os estudos efetuados em quatro grandes grupos: identificação das táticas de influência, determinantes da sua utilização, força ou poder das táticas de influência e, eficácia e efeitos das táticas de influência. Estende-se e expande-se a visão tradicional, centrada apenas na influência de terceiros e em mecanismos externos de controlo, a uma abordagem complementar de auto-liderança, que enfatiza os aspetos do auto-controlo organizacional, os processos de auto-influência, na perspetiva de uma outra abordagem às táticas de influências, centrada no indivíduo e que enfatiza a agência pessoal.

1. Táticas e Comportamentos de Influência

A investigação em torno das táticas de influência pode ser estruturada em quatro grandes linhas (Tabela I). A primeira, procura identificar as táticas de influência (TI) utilizadas com maior frequência (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990). A segunda linha de investigação estuda os determinantes e as variáveis mediadoras que conduzem ao uso de táticas de influência (Barbuto & Moss, 2006; Barbuto, Fritz, Mathin & Marx, 2007; Deluga & Souza, 1991; Steensma, 2007; Treadway, Ferris, Duke & Adams, 2007; Vecchio & Sussmann, 1991). A terceira privilegia a força ou poder das táticas de influência (Farmer, Maslyn, Fedor & Goodman, 1997; Kipnis & Schmidt, 1985; Tepper, Brown & Hunt, 1993; Van Knippenberg, Van Knippenberg, Blaauw & Vermunt, 1999). Finalmente, a quarta linha de investigação, centra-se na eficácia e nos efeitos das táticas de influência (Brennan, Miller & Seltzer, 1993; Higgins, Judge & Ferris, 2003; Yukl & Tracey, 1992).

Tabela I – Investigação das TI estruturada em quatro grandes linhas

IDENTIFICAÇÃO DE TI	DETERMINANTES NA UTILIZAÇÃO DE TI	FORÇA OU PODER DAS TI	EFICÁCIA E EFEITO DAS TI
Consoante os objetivos a alcançar	Estilo de liderança	Hard	Na avaliação do desempenho
Consoante a direção da influência	Nível de educação		Soft
	Género	Persuasão racional	Nas promoções
	Utilidade percebida		
	Aptidão política		

Fonte: (Autor, 2014)

1.1 Génese e Frequência de Utilização

O processo de influência pode ser efetivado através de comportamentos específicos que comuniquem o que se pretende alcançar. Por exemplo, o fornecer reforço positivo para lidar com a incerteza, tem sido associado ao uso efetivo do poder. De entre várias tentativas de classificar as táticas de influência em contexto de implementação da estratégia, podem enumerar-se quatro abordagens, a abordagem de controlo, a abordagem de mudança organizacional, a abordagem colaborativa e a abordagem cultural. Apresenta-se seguidamente o resultado que as diferentes investigações produziram ao longo de vários anos. Como se pode constatar, as diferentes propostas não seguem uma abordagem estruturada e encadeada, decorrendo de motivações específicas dos autores no decorrer das suas investigações, procurando afirmar novos conceitos ainda não explorados pelas investigações anteriores.

A análise de comportamentos de sucesso e de insucesso, face a incidentes críticos, levou Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) a desenvolver uma taxionomia de táticas de influência operacionalizada através do *Profiles of Organizational Influence Strategies* (POIS). Aos sujeitos é pedido a avaliação da frequência de utilização de cada uma das táticas de influência segundo uma escala de cinco pontos (de 1 - nunca a 5 - quase sempre). Os resultados do questionário levam a concluir que são usadas diferentes táticas de influência consoante os objetivos a alcançar (pressão, apelo às instâncias superiores, troca, coligações, agradar, persuasão racional, sanções e o bloquear) e a direção da influência (superiores, pares e inferiores hierárquicos).

Adicionalmente, Jones e Pittman (1982) propuseram um novo conjunto de táticas de influência que tiveram o mérito de distinguir pela primeira vez a autopromoção (tentativa de criar uma imagem de competência, ou capacidade para resolver determinada tarefa) do agradar³. Apesar de a categorização incluir cinco táticas apenas a autopromoção e o agradar tiveram impacto nos estudos subsequentes.

O número reduzido de táticas de influência relevantes para uma liderança efetiva levou Yukl & Falbe (1990) a desenvolver um novo questionário. Foram mantidas as seis escalas originais

³ No Original: Ingratiation.

do POIS (persuasão racional, troca, agradar, pressão, coligação e apelo à instância superior), retirada a sanção (uso da punição ou ameaça da punição para conseguir o consentimento) e o bloquear (tentativa de anular os esforços do outro em prosseguir uma ação impedindo o seu progresso), pouco utilizadas nos contextos em estudo. A persuasão racional foi substituída pela racionalidade e a pressão pela assertividade. Foram incluídas duas novas escalas, o apelo inspiracional e a consulta (Tabela II).

Tabela II – Táticas de Influência e definições

Pressão	Uso de exigências, ameaças ou intimidações para convencer os outros a concordar com um pedido ou apoiar uma proposta.
Apelar à Instancia Superior	Persuadir que a hierarquia superior aprova a sua ideia, ou pedir ajuda da hierarquia superior para ganhar o consentimento do outro.
Troca	Fazer uma promessa explícita ou implícita que irá receber uma recompensa ou um benefício tangível se concordar com o pedido, apoiar uma proposta ou recordar de que os favores devem ser recíprocos.
Coligação	Pedir a ajuda de outros para persuadir a fazer algo ou usar o apoio dos outros como argumento para obter a concordância.
Agradar/Insinuar	Fazer com que os outros mantenham bom humor ou que pensem favoravelmente antes de solicitar a sua ajuda.
Persuasão Racional	Usar argumentos lógicos ou evidências factuais para defender que uma proposta é viável e conduz aos objetivos traçados.
Apelo inspiracional	Usar um pedido ou proposta emocional que estimule o entusiasmo incitando os valores e os ideais, ou aumentar a confiança de que o outro é capaz de realizar algo.
Consulta	Pedir a participação para tomar uma decisão ou para implementar uma política, estratégia ou mudança.

Fonte: Adaptado de Yukl & Falbe, 1990, p. 133.

O apelo inspiracional para os valores e para as emoções integra aspetos da liderança transformacional e carismática (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1988) que necessariamente integra o sentido de justiça e o alcance de tarefas desafiantes. O ato de consulta é um comportamento de liderança que consiste em envolver os outros no processo de tomada de decisão, levando-os a aceitar a decisão (Vroom & Yetton, 1973). As correlações entre as escalas mostram que se trata de constructos relativamente independentes.

A grande maioria dos resultados de Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) foram replicados por Yukl & Falbe (1990) no estudo 1, que teve como amostra os agentes⁴ do processo de influência. A tática de influência pressão é usada com maior frequência nos subordinados do que nos superiores hierárquicos. O apelo às instâncias superiores e à troca é usada com menos frequência nos superiores do que nos subordinados e nos pares. A coligação é usada de forma equivalente independentemente da direção da influência. A utilização da

⁴ Indivíduos que exercem a influência.

tácita persuasão racional também não regista diferenças em função da direção da influência, refutando os resultados de Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) que a consideravam ser mais utilizada na influência dos superiores. Finalmente verificou-se que o apelo inspiracional e a consulta é usada com maior frequência para influenciar os subordinados. O estudo 2 teve por amostra, sujeitos sobre quem recai o processo de influência (alvos). Das seis escalas iniciais, apenas a pressão e os apelos às instancias superiores obtiveram resultados significativos. Já as quatro táticas de influência mais usadas pelos alvos são a consulta, a persuasão racional, os apelos inspiracionais e o agrado.

Foi desenvolvida outra taxionomia de táticas de influência operacionalizada através do Influence Behavior Questionnaire (IBQ) (Yukl, Lepsinger & Lucia, 1991). A análise fatorial aos itens do IBQ resultou em nove táticas de influência, cinco já evidenciadas no POIS (persuasão racional, troca, pressão, agradar e coligação) e ainda outras quatro táticas (consulta, apelo inspiracional, apelos pessoais e legitimação). O apelo às instancias superiores e a coligação foram incluídos numa escala unitária de coligação, porque quando usados respetivamente pelo chefe para influenciar os subordinados e pelos pares, estes não as diferenciam. Um estudo posterior (Yukl & Tracey, 1992) com o IBQ mostrou que as três táticas de influência que mais se relacionam com as variáveis compromisso e gestão eficaz são a persuasão racional, os apelos inspiracionais e a consulta.

Estudos de replicação pedindo aos subordinados que pontuem as táticas de influência perante o superior hierárquico, encontram evidência empírica para seis das oito escalas do POIS (racionalidade, troca, agradar, assertividade, coligação e recurso a apelos superiores) (Hochwarter, Pearson, Ferris, Perrewe, & Ralston, 2000; Schriesheim & Hinkin, 1990). Entre os diversos estudos que usaram a versão original e a versão revista, a racionalidade é a tática de influência que consistentemente é apontada como a mais efetiva. O agradar pode atingir os seus propósitos se usada como uma tática de gestão das impressões iniciais (Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter, & Ferris, 2002; Higgins, Judge, & Ferris, 2003).

Mais recentemente Yukl, Chavez, & Seifert (2005) mostraram a existência de mais duas táticas de influência ainda não incluídas no IBQ, a «colaboração» e o «notificar»⁵. A colaboração inicialmente fazia parte da troca, enquanto o notificar fazia parte da persuasão racional. Estudos realizados com três metodologias de investigação distintas (questionário, estudo de incidentes e experiência laboratorial), respetivamente com indivíduos do sector bancário, estudantes de MBA e estudantes universitários, conduziram a resultados consistentes e similares. A análise fatorial mostrou que as duas novas táticas de influência são distintas das restantes. A colaboração revelou-se mais efetiva na influência dos subordinados e dos pares, enquanto o notificar é menos efetivo que a persuasão racional ou a colaboração.

A colaboração e a troca envolvem semelhanças e diferenças (Yukl, Chavez & Seifert, 2005). Ambas oferecem algo estando dependentes da avaliação da sua credibilidade. A colaboração envolve oferecer algo relevante para o alvo aceder ao pedido, percebido como um comportamento de apoio, enquanto na troca a oferta não está diretamente relacionado com o pedido, logo percebida como impessoal ou manipulativa. A colaboração pode aumentar

⁵ No Original: Apprising. Manter o indivíduo ao corrente dos motivos que o podem beneficiar.

a auto-eficácia (Bandura, 1997) e a motivação intrínseca do sujeito (Deci & Ryan, 1985), enquanto a troca, pode ter efeitos contrários na auto-eficácia e apela à motivação extrínseca. A persuasão racional recorre à argumentação, a explicações lógicas e a factos para justificar que o pedido é relevante para alcançar os objectivos. A troca é mais utilizada com os pares do que com os subordinados, porque o agente não tem autoridade sobre os pares e porque os subordinados podem condicionar os pedidos posteriores, colocando como condição recompensas idênticas às anteriores (Yukl, Chavez & Seifert, 2005).

1.2 Fatores Determinantes

Como fatores determinantes do uso de táticas de influência explora-se em particular o estilo de liderança (Deluga & Souza, 1991), o nível de educação e o género (Barbuto et al., 2007), a utilidade percebida (Steensma, 2007) e a aptidão política (Treadway et al., 2007). Por fim apresenta-se a meta-análise conduzida por Barbuto & Moss (2006) que sistematiza os determinantes do uso de táticas de influência.

Deluga & Souza (1991) compararam a avaliação dos estilos de liderança transformacional e transaccional do superior hierárquico através do Questionário Multifactor de Liderança (MLQ-5) com as táticas de influência utilizadas pelos subordinados e avaliadas pelo Profiles Organizational Influencies Strategies – Form M (POIS – M).

A abordagem racional (negociação e razão) utilizada pelos subordinados está positiva e significativamente relacionada com o esforço extra conseguido pelo Comandante (Deluga & Souza, 1991). O resultado sugere que quando o Comandante consegue atingir os objetivos organizacionais a abordagem racional é mais utilizada pelos subordinados. O sentido de auto-eficácia estimula a motivação extra dos subordinados levando-os a sentir maior vontade para utilizar táticas mais racionais. Já a utilização de abordagens mais hard (assertividade, recurso à autoridade superior e coligação) estão negativa e significativamente correlacionadas com a satisfação e a eficácia do Comandante. As táticas hard são utilizadas quando se faz uma avaliação mais negativa da satisfação e da eficácia. A presença de táticas hard, potencialmente interpretáveis na cultura militar como insubordinação é um sinal de alarme para o comando.

O clima organizacional apoiante (Clarke & Ward, 2006) funciona como variável mediadora entre as táticas de influência associadas a um estilo de liderança transformacional, como a consulta, os apelos inspiracionais e o envolvimento na participação em atividade de trabalho. Da mesma forma, as táticas de influência coligação e persuasão associadas a um estilo de liderança transaccional apresentam respetivamente efeitos diretos e indiretos (mediado pelo clima organizacional apoiante) na participação em atividades de trabalho. A participação pode ser encorajada através da combinação de táticas de influência baseadas na persuasão racional, no envolvimento na tomada de decisão e criando um clima organizacional apoiante.

Barbuto et al. (2007) mostraram que o género e o nível de educação apresentam efeitos positivos nos estilos de liderança e nas táticas de influência utilizadas pelos líderes. O género enquanto variável isolada não afeta significativamente a utilização do estilo de liderança transformacional e transaccional e de táticas de influência. Já a interação entre o género e o

nível de educação apresentam efeitos quer no estilo de liderança, quer nas táticas de influência. O gênero feminino com maior habilitação acadêmica é percebido como indivíduos que recorrem mais a comportamentos de gestão pela exceção (positiva e negativa), enquanto o gênero masculino recorre mais a comportamentos transformacionais como a estimulação intelectual, a motivação inspiracional, a influência idealizada e a consideração individualizada. A única diferença entre o gênero e maiores habilitações acadêmicas na utilização das táticas de influência regista-se no gênero feminino e no recurso à pressão. O gênero feminino recorre mais frequentemente à pressão.

Uma das críticas apontadas à medida das táticas de influência é a deseabilidade social inerente aos autorrelatos. Por forma a controlar este efeito, Steensma (2007) relacionou a frequência de utilização atual de uma determinada estratégia de influência com o quanto o sujeito gostaria de utilizar. Apresentou ainda para as oito táticas de influência catorze resultados possíveis derivados da sua utilização (motivação dos subordinados, resistência, autoestima, bom relacionamento, entre outros). Verificou que a utilidade expectável se correlaciona significativamente ($r = .81, p < .05$) com o uso preferido e atual de sete das oito táticas de influência. A única exceção é na utilização da estratégia de consulta. A frequência de utilização atual e preferida da persuasão racional e de táticas mais *softs* como a consulta e os apelos inspiracionais é maior do que a preferência atual e preferida pela troca e por táticas mais *hard* como a pressão e o recurso a apelos superiores. As correlações registadas entre algumas táticas de influência sugerem as seguintes análises: (1) o agradar pode ser considerado um caso especial de troca, quando se lisonjeia alguém em troca da sua cooperação; (2) o recurso a referências ou apelos superiores é usado frequentemente como um método de pressão; (3) a persuasão racional acrescenta valor às organizações e o seu efeito pode ser maior se utilizada a par da consulta; (4) os apelos inspiracionais parecem funcionar ainda melhor se o recurso à consulta conseguir extrair os desejos privados dos sujeitos.

Treadway et al. (2007) mostraram que a aptidão política tem um efeito mediador na tática de influência agradar. Mintzberg (1983) chamou de aptidão política à habilidade para exercer influência através do uso da persuasão, da manipulação e da negociação. Estes indivíduos são capazes de perceber as motivações dos outros e agir de modo a não revelar as suas verdadeiras intenções, evidenciando um comportamento sincero e genuíno (Treadway et al., 2007). Quando os supervisores observam nos subordinados comportamentos que visam agradar mas denotam baixa aptidão política, o agradar é bem recebido. Por outro lado, em sujeitos com elevada aptidão política, o agradar não é percebido como uma tentativa genuína. Assim, um maior recurso a comportamentos de agradar contribui para uma diminuição do relacionamento. A aptidão política altera a percepção e a leitura que se faz do ato de agradar, sendo percebida como um mecanismo para atingir os objetivos pessoais ou como facilitador de um bom relacionamento interpessoal.

Barbutto & Moss (2006) realizaram uma meta-análise desde 1980 para testar antecedentes disposicionais como preditores das táticas de influência. Os aspetos medidos foram a gestão das impressões, o maquiavelismo, a auto-monitorização, o locus de controlo, a identidade social, a motivação intrínseca/interna e a motivação extrínseca/externa.

A gestão das impressões relaciona-se com o recurso a apelos superiores, indicando que os indivíduos que procuram influenciar os outros e que se preocupam com a sua imagem estão mais propensos a recorrer a indivíduos do topo da hierarquia e com maior autoridade. O maquiavelismo (desejo de fazer o que for preciso para alcançar o que se pretende) relaciona-se com a troca e com a assertividade. Indivíduos com a intenção de alcançar objetivos não olhando a meios, utilizam mais a troca e a assertividade para influenciar os outros. A auto-monitorização e a estratégia de agradar estão correlacionadas, indicando que os indivíduos capazes de adaptar as suas atitudes e comportamento à situação são mais capazes de usar a adulação, o lisonjeio ou elogio quando pretendem influenciar os outros. O locus de controlo (elevados valores representam locus de controlo externo) está negativamente correlacionado com a racionalidade. Indivíduos com crenças disposicionais elevadas são menos capazes de persuadir os outros, enquanto os que apresentam locus de controlo interno utilizam de forma mais adequada a racionalidade para influenciar os outros. A identidade social está negativamente relacionada com a assertividade e com o recurso aos apelos superiores. Indivíduos com uma afiliação a um grupo estão menos disponíveis a recorrer à assertividade e aos superiores. A motivação extrínseca está positivamente relacionada com o ato de agradar e com a troca. Indivíduos motivados externamente são mais propensos a lisonjear e a oferecer recursos tangíveis ou sociais para influenciar os outros (Barbuto & Moss, 2006).

1.3 Força ou Poder

A força ou poder associado a uma tática de influência é definido como “o grau de controlo assumido em torno de uma situação, não deixando espaço ao outro para concordar” ou discordar (Tepper, Brown & Hunt, 1993, p. 1906). Nesta linha, Kipnis e Schmidt (1985) sugeriram que as táticas de influência podem ser agrupadas em três categorias, *hard*, *soft* e *persuasão racional*. As táticas *hard* “envolvem a autoridade e a posição de poder e tendem a ser usadas de uma forma impessoal e manipulativa” (Falbe & Yukl, 1992, p. 644). Englobam-se nas táticas *hard* a pressão, a assertividade, a legitimação e formas particulares de coligação como os apelos às instâncias superiores. A troca apesar de ser considerada uma estratégia racional, se usada de uma forma manipulativa passa a ser considerada *hard*. Consideram-se táticas *soft* as que recorrem ao poder pessoal e à partilha do poder, como a racionalidade, o agrado, a consulta, os apelos inspiracionais e os apelos pessoais (Farmer et al., 1997; Van Knippenberg, Van Eijbergen & Wilke (1999); Yukl, Falbe & Youn, 1993).

O estudo de Falbe & Yukl (1992) foi o primeiro a testar através da análise de incidentes, o uso combinado de diferentes táticas de influência. De forma global, as combinações revelaram-se mais efetivas do que a utilização de apenas uma estratégia. A utilização de apenas uma estratégia *hard* é mais efetiva do que a combinação de duas táticas *hard*. Já a combinação de uma estratégia *soft* com uma *hard* é menos adequada do que a utilização de apenas uma *soft*. A consulta e os apelos inspiracionais são mais efetivos quando usadas com subordinados e pares e combinadas com outras táticas. A *persuasão racional* é mais efetiva se usada em combinação com uma estratégia *soft* como a consulta, os apelos inspiracionais

ou o agrado. Torna-se menos efetiva se utilizada sozinha ou a par de uma estratégia *hard* como a pressão, as coligações ou a legitimação. A troca revelou-se efetiva se usada de forma não manipulativa e impessoal. As táticas menos efetivas são a pressão, a coligação e a legitimação.

O uso de táticas de influência *hard* ou *soft* varia em função dos objetivos que se pretendem atingir (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980, Yukl, Guinan & Sottolano, 1995), dos indivíduos apresentarem baixa ou elevada auto-estima (Raven, 1992), do grau de competência (Van Knippenberg, Van Eijbergen & Wilke, 1999), do nível de educação (Farmer et al., 1997), se a influência recai sobre um grupo ou indivíduo (Guerin, 1995) e consoante o estilo de liderança transformacional ou transacional (Deluga, 1991; Deluga & Souza, 1991). Apesar das diferentes razões que podem levar à escolha de uma determinada estratégia de influência, a adoção de táticas *soft* são preferidas em detrimento das *hard*. As táticas mais *hard* são experienciadas como menos amigáveis levando a um certo desconforto, colocando o outro sob pressão (Van Knippenberg & Steensma, 2003; Yukl & Tracey, 1992).

O estudo de Van Knippenberg & Steensma (2003) mostrou que a expectativa de uma futura interação determina a escolha de táticas de influência do tipo *soft*. O recurso ao controlo e à coação pode ser mais utilizado em interações curtas do que em interações longas onde se pretende manter relações harmoniosas de trabalho. Indivíduos que não esperam ter nenhuma interação no futuro e que têm a possibilidade de utilizar táticas mais *hard*, exercem maior controlo sobre o desempenho de uma tarefa. O mesmo efeito não acontece quando o indivíduo espera ser confrontado no futuro com o outro. Os resultados sugerem que a possibilidade de utilização de uma estratégia de influência mais coerciva não conduz necessariamente a um aumento do exercício do controlo. Outra variável que parece exercer um efeito mediador na utilização das táticas de influência é o grau de competência percebida. Assim, indivíduos que percebem que os seus contributos podem ser úteis e estão interessados em obter sucesso nas tarefas, não ficam dependentes de uma possível interação no futuro. As considerações que se estabelecem sobre o tipo de relações laborais que se pretendem manter exerce um efeito significativo na escolha de táticas de influência mais *hard* ou mais *soft*.

1.4 Eficácia e Efeitos na Utilização das Táticas de Influência

Higgins, Judge & Ferris (2003) realizaram uma meta-análise⁶ aos produtos resultantes da utilização das táticas de influência e concluíram que determinadas táticas têm um efeito positivo nos resultados do trabalho. Os resultados medidos foram a avaliação do desempenho, os salários e as promoções. Os resultados mostraram que indivíduos que usam os comportamentos de agradar e de racionalidade para justificar os seus pedidos têm maiores oportunidades de progredir nas suas carreiras do que aqueles que usam estas táticas de influência em menor grau. A estratégia de influência agradar e racionalidade apresentam correlações mais fortes com a avaliação do desempenho do que com o sucesso

⁶ O estudo teve por base a leitura de 300 resumos dos quais foram selecionadas 31 investigações realizadas entre 1967 e 2000.

extrínseco (salários e promoções). Os resultados são explicados pelo facto da avaliação do desempenho ser diretamente influenciada pelos comportamentos do próprio e estar sob controlo direto do supervisor enquanto os salários e as promoções estão mais dependentes de condições externas. A assertividade apresenta relações diversas com a avaliação do desempenho e com o sucesso extrínseco. Por um lado, apresenta uma relação moderada mas negativa com a avaliação do desempenho, mas por outro, apresenta uma relação positiva com o sucesso extrínseco. Os meios disponíveis para realizar as avaliações do desempenho afetam os seus resultados. Quando são utilizadas entrevistas, a autopromoção dá uma imagem favorável no entanto pode conduzir a resultados opostos na avaliação final, quando o desempenho é difícil de verificar (Higgins, Judge & Ferris, 2003).

Os efeitos da persuasão racional no comprometimento do alvo são mediados pela perceção da importância do pedido (Yukl, Kim & Chavez, 1999). As explicações da importância do pedido são mais facilmente aceites quanto o agente é percebido como especialista, sendo-lhe atribuída credibilidade (Plouffe, Bolander & Cotec, 2014). O notificar envolve por exemplo oportunidades para aprender, uma mais rápida progressão na carreira, podendo ser confundida com a troca (Yukl, Chavez & Seifert, 2005). Com o notificar os benefícios obtidos são um produto adquirido por realizar algo, não é algo desligado do pedido. A persuasão racional aumenta a possibilidade de um pedido ser aceite enquanto o notificar não atinge o mesmo efeito. Não se verificam diferenças entre pares e subordinados na utilização da persuasão racional. Apesar de não existirem ainda estudos que mostrem a frequência de utilização do notificar perante pares e subordinados, espera-se que seja mais utilizada face aos subordinados do que face aos pares.

2. Abordagens Alternativas e Complementares

2.1 Comportamentos de Gestão

A constatação de que as diferentes táticas de influência não englobam os diferentes comportamentos que um Líder pode adotar na relação com os outros e consigo próprio, justifica que se aborde e se retome a taxionomia de comportamentos proposta inicialmente proposta por Yukl & Nemeroff (1979) e os trabalhos que se referem à autogestão⁷ e à auto-liderança⁸.

Dois grandes contributos para o conhecimento atual dos comportamentos de liderança foram desenvolvidos pelas universidades de Ohio e de Michigan (Van Fleet & Yukl, 1986). A abordagem de Ohio teve como maior contributo a identificação de comportamentos orientados para a tarefa⁹ (que incluem o planeamento, a coordenação e a direção) e orientados para a manutenção do comportamento¹⁰ (que incluem a simpatia, a abertura à comunicação e a participação). Segundo esta abordagem é assumido que elevados graus em ambos os comportamentos caracterizam o estilo de liderança mais apropriado. Esta assunção é refutada

⁷ Do Original: Self-Management.

⁸ Do Original: Self-Leadership.

⁹ No Original: Initiating structure.

¹⁰ No Original: Consideration.

por estudos que mostraram que os efeitos dos comportamentos do líder nos resultados são condicionados pela situação, que o estilo elevado-elevado em ambos os comportamentos não é universalmente o melhor (Nystrom, 1978, citado por Van Fleet & Yukl, 1986, p. 2).

Os estudos de Michigan estabelecem que os melhores supervisores são os que se focalizam nos problemas pessoais dos seus subordinados (comportamentos de apoio), sendo capazes de construir grupos de trabalho sólidos e estabelecendo objetivos elevados (metas e desempenhos elevados). Apesar de ausência de consenso sobre quais os melhores comportamentos de liderança, as categorias mais usadas foram a «consideração» versus «comportamentos orientados para as tarefas» ou a «orientação para as relações» versus «orientação para as tarefas». O carácter demasiado generalista destas duas grandes categorias sobre a diversidade de comportamentos utilizados pelos líderes levou Yukl e colaboradores (Van Fleet & Yukl, 1986; Yukl & Nemeroff, 1979) a propor uma taxionomia composta por 23 comportamentos (Tabela III) operacionalizada através do Inventário de Comportamentos de Gestão¹¹ (ICG).

Tabela III – Definição de Comportamentos de Gestão

Enfatizar/realçar o desempenho	O grau em que o líder enfatiza a importância do desempenho dos subordinados e os encoraja a esforçar mais.
Demonstrar consideração	O grau em que o líder é amigável, apoiante e considera os contributos dos subordinados.
Aconselhar na carreira	O Grau em que o líder aconselha os subordinados na progressão das suas carreiras, encorajando-os a desenvolver as suas aptidões.
Inspirar os Subordinados	O grau em que o líder estimula o entusiasmo entre os subordinados para o trabalho de grupo e constrói confiança para alcançar os objetivos
Providenciar reconhecimento e louvor	O grau em que o líder providencia o reconhecimento e louvor apropriado aos subordinados que demonstrem bom desempenho e aprecia as contribuições relevantes dos subordinados.
Recompensar Contingentemente	O grau em que o líder recompensa os desempenhos dos subordinados com benefícios tangíveis, tais como pagamento extra, promoções, melhor horário de trabalho, mais tempo livre e melhores tarefas.
Clarificar o papel de trabalho	O grau em que o líder informa os subordinados sobre os seus deveres e responsabilidades, clarifica as regras e os planos e diz aos subordinados o que espera deles.
Estabelecer Objetivos	O grau em que o líder sozinho ou em conjunto com os subordinados objetivos específicos, desafiantes mas realistas.
Treinar e Aconselhar	O grau em que o líder fornece o treino e o aconselhamento necessário ou indica alguém para o fazer.
Disseminar Informação	O grau em que o líder mantém os subordinados informados acerca das decisões, eventos ou acontecimentos que afetam os seus trabalhos.
Encorajar a participação na decisão	O grau em que o líder consulta antes de tomar as suas próprias decisões e permite que as suas decisões sejam influenciadas pelos subordinados.
Delegar	O grau em que o líder delega responsabilidade e autoridade aos subordinados e permite que determinem com realizar o seu trabalho.

¹¹ No Original: Managerial Behavior Survey (MBS).

Tabela III – Definição de Comportamentos de Gestão
(Continuação)

Planear	O grau em que o líder planeia como organizar e programa o trabalho, coordena tarefas de trabalho e lida com potenciais problemas.
Inovar	O grau em que o líder olha para novas oportunidades, propõe novas atividades e apresenta novas ideias para reforçar a unidade do trabalho.
Resolver Problemas	O grau em que o líder age em tempo para lidar com problemas graves.
Facilitar o Trabalho	O grau em que o líder providencia apoios, equipamento, serviços adicionais ou outro tipo de recursos aos subordinados para realizarem o trabalho de forma eficiente.
Monitorizar as operações	O grau em que o líder se mantém informado sobre as atividades e supervisa o desempenho dos subordinados.
Monitorizar o meio	O grau em que o líder se mantém informado sobre eventos externos com repercussões para o seu trabalho.
Representar a unidade	O grau em que o líder promove e defende os interesses da unidade e age de modo a obter os recursos necessários dos superiores, pares e externamente.
Facilitar a cooperação e o trabalho de equipa	O grau em que o líder enfatiza o trabalho de equipa e promove a cooperação, a coesão e a identificação com o grupo.
Gerir Conflitos	O grau em que o líder desencoraja lutas e atritos desnecessários entre os subordinados e os ajuda a lidar com os conflitos de forma construtiva.
Criticar	O grau em que o líder critica comportamentos dos subordinados que são inaceitáveis para a organização, tem coisas positivas para dizer e dá oportunidade que os subordinados se expliquem.
Aplicar/Administrar a Disciplina	O grau em que o líder toma decisões disciplinares apropriadas para líder com os subordinados que violam as regras, desobedecem às ordens ou apresentam de forma sistemáticos desempenhos fracos.

Fonte: Adaptado de Van Fleet & Yukl, 1986, pp 38-39.

Os comportamentos apresentados não são específicos de uma organização ou de um contexto em particular e a importância das dimensões pode mudar de situação para situação. As categorias são conceptualmente distintas umas das outras, mas não completamente independentes. A resolução de um incidente ou problema pode envolver mais do que uma categoria comportamental. A taxionomia auxilia na identificação, classificação e categorização de constructos provenientes de observações, incidentes críticos e análises de conteúdo (Van Fleet & Yukl, 1986) engloba doze comportamentos relativos à relação e à motivação dos subordinados diretos.

2.2 Processos de Autocontrolo e de Auto-influência Organizacional

As abordagens anteriormente analisadas estão muito focadas em mecanismos externos de controlo e influência, negligenciando aspetos do autocontrolo organizacional e dos processos de auto-influência. Os sistemas de auto-influência são um ponto central nas práticas de gestão organizacional pelos benefícios que acarretam para a organização e para a realização individual. Como Manz refere “sobrevvalorizar o controlo externo, pode levar

a comportamentos disfuncionais dos empregados: comportamentos burocráticos rígidos que são recompensados pelo sistema de controle” (1986, p. 587). As teorias organizacionais relativas a mecanismos de controle interno do sujeito referem-se a conceitos como a regulação do self, a gestão do self (Manz & Sims, 1980) e a liderança do self (Manz, 1986) integrando noções de autorregulação (Slocum & Sims, 1980), autocontrole (Bandura, 1969) e da teoria da aprendizagem social de Bandura (1977). Para estas abordagens cada indivíduo tem um sistema de autocontrole interno capaz de se autoavaliar, recompensar e punir.

A regulação do self é o nível mais básico de auto-influência, utiliza atividades de auto-observação, autoavaliação e auto-reacção assumindo a existência de padrões de referência mas dando pouca atenção à sua fonte.

A gestão do self sugere um processo em que o sujeito quando confrontado com respostas alternativas pode “determinar o que deve ser feito e como deve ser feito, sendo capaz de alterar o seu padrão de respostas ao longo do tempo” (Mills, 1983, p. 446). O que não quer dizer que na liderança formal haja uma ausência de autorregulação. A auto-observação do próprio comportamento fornece a base para a autoavaliação e para o autorreforço (Manz & Sims, 1980). Os trabalhos referentes à autogestão centram-se na adaptação de táticas de autocontrole relativos à resolução de problemas (Luthans & Davis, 1979, Manz & Sims, 1980, 1981) sendo de destacar a auto-observação, o estabelecimento de objetivos, estratégias de sugestão, autorreforço, autopunição e ensaio (Mahoney & Arnkoff, 1978). Manz (1986) constata que “as táticas de autogestão requerem reforço externo para terem continuidade” (p. 588) e são usadas como estratégias comportamentais para o indivíduo alcançar os objetivos estabelecidos por terceiros, o que viola o pressuposto do autocontrole ativo do sujeito.

Manz (1986) conceptualiza a auto-liderança como uma nova perspectiva de auto-influência onde cabe ao sujeito lidar com as tarefas desafiantes e gerir o trabalho que necessita ser realizado mas que não é naturalmente motivante. O autor sugere a existência de três elementos críticos subjacentes à noção de auto-liderança que a distingue da autogestão: (1) atribuição de valor intrínseco aos padrões estabelecidos externamente, não se restringindo aos comportamentos ou táticas cognitivas que refletem apenas o que é preciso fazer para os alcançar; (2) incorporação da motivação intrínseca e de sentimentos de autoeficácia e competência no trabalho, na linha da teoria da avaliação cognitiva de Deci (1975) e Deci & Ryan (1980) e da teoria da autoeficácia de Bandura (1977, 1982); e (3) recurso a táticas adicionais para o autocontrole.

As táticas da auto-liderança contemplam as estratégias de autorregulação e de autogestão e são geralmente divididas em três categorias (Manz & Neck, 2004): (1) estratégias focalizadas no comportamento (auto-observação¹², estabelecer objetivos a si próprio¹³, autorreforço¹⁴, autocrítica¹⁵, auto-expetativa¹⁶, e ensaio¹⁷) (Cohan, Chang & Ledford, 1997);

¹² Consiste em estar atento ao seu comportamento, observando as suas atividades e o seu desempenho no grupo por forma a identificar o quando e o porquê da ocorrência de determinados comportamentos que levam à adoção de medidas corretivas.

¹³ Passa por estabelecer objetivos específicos desafiantes ainda não alcançados.

¹⁴ Consiste em reforçar-se a si mesmo, sempre que tenha alcançado o que se propôs.

¹⁵ Consiste em refletir sobre comportamentos adotados que o grupo não aceitou de modo a reduzir comportamentos indesejáveis.

¹⁶ Consiste em pensar e convencer-se que vai correr tudo bem, esperando elevados desempenhos.

¹⁷ Consiste em procurar novas tarefas, experimentar e começar as atividades pensando na forma de as alcançar.

(2) estratégias naturais de recompensa¹⁸ envolve estruturar os aspetos mais agradáveis de uma tarefa ou atividade de modo a torná-la naturalmente recompensante, bem como moldar as percepções que se tem de uma atividade focalizando-se nos aspetos recompensadores inerentes; e (3) estratégias modelo de pensamento construtivo¹⁹ (por exemplo, autoanálise e internalização de crenças pessoais construtivas, imagem mental de resultados com sucesso, e falar consigo próprio) (Manz & Neck, 2004; Neck & Manz, 1992, 1996). As duas primeiras estratégias procuram salientar os mecanismos primários da motivação intrínseca, isto é, forçar sentimentos de competência e autodeterminação. A utilização destas três estratégias cognitivas tende a facilitar a construção de modelos de pensamento com impacto positivo no desempenho.

3. Considerações Finais

O objetivo central do presente artigo foi rever e sintetizar os diferentes domínios em torno da investigação das táticas de influência. Foram discutidas as táticas de influência mais efetivas, bem como os seus efeitos e eficácia. As investigações mostram que as combinações de diferentes táticas de influência revelam ser mais eficazes.

Apesar das diferentes razões que podem levar à escolha de uma determinada estratégia de influência, a adoção de táticas *soft* são preferidas em detrimento das *hard*. O influenciar o comportamento do outro tem subjacente uma adesão voluntária, condição indispensável para a emergência da liderança. As táticas mais *hard* são experienciadas como menos favoráveis levando a um certo desconforto e pressão.

O clima organizacional apoiante ocupa papel de destaque enquanto variável mediadora entre as táticas de influência associadas a um estilo de liderança transformacional, como a consulta, os apelos inspiracionais e o envolvimento na participação em atividade de trabalho.

O treino de estratégias de auto-liderança ajuda os indivíduos a interiorizar técnicas de auto-influência que estimulam a motivação intrínseca e libertam o sujeito da regulação externa. O envolvimento ativo dos indivíduos nas organizações diminui o recurso a estilos de liderança mais “musculados”.

Verifica-se que ao longo dos últimos anos, muito se tem aprendido sobre como as táticas de influência são usadas em contexto organizacional. Ainda assim, a visão dominante tem vindo a assumir que os colaboradores estão fisicamente localizados no mesmo edifício como o seu supervisor. Porém, os avanços tecnológicos têm vindo a trazer novos desafios, deixando em aberto e por explorar contextos de trabalho distribuídos e dispersos geograficamente, com implicações nos processos e nas táticas de influência (Steizel & Rimbau, 2013). É nossa esperança que o campo de investigação das táticas/estratégias de influência continue a evoluir na literatura.

¹⁸ Do Original: Natural reward strategies.

¹⁹ Do Original: Constructive thought pattern strategies.

Referências Bibliográficas

- Ammeter, AP, Douglas, C., Gardner, WL, Hochwarter, WA, & Ferris, GR, 2002. Toward a political theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, pp. 751-796.
- Bandura, A, 1969. *Principles of behavior modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bandura, A, 1977. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A, 1982. Self efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, pp. 122-147.
- Bandura, A, 1997. *Self efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Barbuto, JE, Fritz, SM, Mathin, GS, & Marx, DB, 2007. Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56, pp. 71-83.
- Barbuto, JE, & Moss, JA, 2006. A validity generalization procedure to test relations between intrinsic and extrinsic motivation and influence tactics. *Psychological Reports*, 99, pp. 121-124.
- Bass, BM, 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Barry, B, & Watson, MR, 1996. Communication Aspects of Dyadic Social Influence in Organizations: A Review and Integration of Conceptual and Empirical Developments. In: B. R. Burleson, ed., 1996. *Communication Yearbook*, 19. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brennan, JG, Miller, LE, & Seltzer, J, 1993. Influence tactics and effectiveness. *The Journal of Social Psychology*, 133, pp. 747-748.
- Lewis, CC & Ryan, J, 2013. Age and influence tactics: a life-stage development theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, December, pp. 2146-2158.
- Clark, S. & Ward, K, 2006. The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation, *Risk Analysis*, 26(5), pp. 1175-85.
- Cohan, SG, Chang, L, & Ledford, GE, 1997. A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50, pp. 275-297.
- Conger, JA, & Kanungo, RN, 1988. Behavioral dimensions of charismatic leadership. In: J. A. Conger & R. N. Kanungo, eds., 1988. *Charismatic leadership: The elusive factor in organization effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deci, EL, 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, EL, & Ryan, RM, 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Deluga, RJ, 1991. The relationship of leader and subordinate influencing activity in naval environments. *Military Psychology*, 3(1), pp. 25-39.

- Deluga, RJ, & Souza, J, 1991. The effects of transformational and transactional leadership styles in the influencing behaviour of subordinate police officers. *Journal of Occupational Psychology*, 64, pp. 49-55.
- Falbe, CM, & Yukl, G, 1992. Consequences to managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 354, pp. 638-653.
- Farmer, SM, Maslyn, JM, Fedor, DB, & Goodman, JS, 1997. Putting upward influence strategies into context. *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp. 17-42.
- Gilmore, DC, Stevens, CK, Harrell-Cook, G, and Ferris, GR, 1999. Impression Management Tactics, in *The Employment Interview Handbook*, eds. R.W. Eder and M.M. Harris, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 321-336.
- Guerin, B, 1995. Social influence in one-to-one and group situations: Predicting influence tactics from basic group processes. *The Journal of Social Psychology*, 135, pp. 371-385.
- Higgins, C, Judge, TA, & Ferris, GR, 2003. Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 89-106.
- Hochwarter, WA, Pearson, AW, Ferris, GR, Perrewe, PL, & Ralston, DR, 2000. A re-examination of Schriesheim and Hinkin's measure of upward influence. *Educational and Psychological Measurement*, 60, pp. 755-771.
- Jones, EE, & Pittman, TS, 1982. Toward a general theory of strategic self presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kipnis, D, & Schmidt, SM, 1985. The language of persuasion. *Psychology Today*, 4, pp. 40-46.
- Kipnis, D, Schmidt, SM, & Wilkinson, I, 1980. Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, pp. 440-452.
- Luthans, F, & Davis, T, 1979. Behavioral self-management: The missing link in managerial effectiveness. *Organizational Dynamics*, 8, pp. 42-60.
- Manz, CC, 1986. Self leadership: Toward an expanded theory of self-influence process in organizations. *Academy of Management Review*, 11, pp. 586-600.
- Manz, CC, & Neck, CP, 2004. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3rd ed.. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Manz, CC, & Sims, H, 1980. Self management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5, pp. 361-367.
- Manz, CC, & Sims, HP, 1981. *Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior*. *Academic of Management Review*, 6, pp. 105-113.
- Mahoney, M, & Arnkoff, D, 1978. Cognitive and self-control therapies. In: S. Garfield & A. Bargin, eds., 1978. *Handbook of psychology and behavioral change*. New York: Wiley.
- Mills, PK, 1983. Self management: Its control and relationship to other organizational properties. *Academy of Management Review*, 8, pp. 445-453.

- Mintzberg, H, 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Neck, CP, & Manz, CC, 1992. Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 631-669.
- Neck, CP, & Manz, CC, 1996. Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17, pp. 445-467.
- Plouffe, C, Bolander, W, & Cotec, JA, 2014. Which influence tactics lead to sales performance? It is a matter of style. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(2), pp. 141-159.
- Raven, BH, 1992. A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years late. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, pp. 217-244.
- Schriesheim, CA, & Hinkin, TR, 1990. Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 246-257.
- Slocum, J, & Sims, H, 1980. A typology for integrating technology, organization, and job design. *Human Relations*, 33, pp. 193-212.
- Steensma, H, 2007. Why managers prefer some influence tactics to other tactics: A net utility explanation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp. 355-362.
- Steizel, S, Rimbau, G, 2013. Upward influence tactics through technology-mediated communication tools. *Computers in Human Behavior*, 29(2), pp. 462-472.
- Tepper, BJ, Brown, SJ, & Hunt, MD, 1993. Strength of subordinates' upward influence tactics and gender congruency effects. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, pp. 1903-1919.
- Treadway, DC, Ferris, GR, Duke, AB, & Adams, GL, 2007. The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), pp. 848-855.
- Van Fleet, DD, & Yukl, GA, 1986. *Military leadership: An organizational behaviour perspective*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc.
- Van Knippenberg, B, & Steensma, H, 2003. Future interaction and the use of soft and hard influence tactics. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), pp. 55-67.
- Van Knippenberg, B, Van Eijbergen, R, & Wilke, HAM, 1999. The use of hard and soft influence tactics in cooperative task groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2, pp. 231-244.
- Van Knippenberg, B, Van Knippenberg, D, Blaauw, E, & Vermunt, R, 1999. Relational considerations in the use of influence tactics. *Journal of Applied and Social Psychology*, 29, pp. 806-819.
- Vecchio, RP, & Sussmann, M, 1991. Choice of influence tactics: Individual and organizational determinants. *Journal of Organizational Behavior*, 12, pp. 73-80.

- Vroom, V, & Yetton, P, 1973. *Leadership and decision-making: A revised normative model*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburg Press.
- Wayne, SJ, & Ferris, GR, 1990. Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 487-499.
- Yukl, G, Chavez, C, & Seifert, C, 2005. Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 705-725.
- Yukl, G, & Falbe, CM, 1990. Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 132-140.
- Yukl, G, Falbe, CM, & Youn, JY, 1993. Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organization Management*, 20, pp. 272-296.
- Yukl, G, Guinan, PJ, & Sottolano, D, 1995. Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group and Organization Management*, 18, pp. 5-28.
- Yukl, G, Kim, H, & Chavez, C, 1999. Task importance, feasibility, and agent influence behavior as determinants of target commitment. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 137-143.
- Yukl, G, Lepsinger, R, & Lucia, A, 1991. Preliminary report on the development of the influence behavior questionnaire. In: K. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell, eds., 1991. *Impact of leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Yukl, G, & Nemeroff, W, 1979. Identification and measurement of specific categories of leadership behaviour: a progress report. In: James G. Hunt & Lars L. Larson, 1979. *Crosscurrents in Leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Yukl, G, & Tracey, B, 1992. Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 525-535.