

Robert E. Quinn
Sue R. Faerman

Michael P. Thompson
Michael McGrath

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Princípios e Aplicações

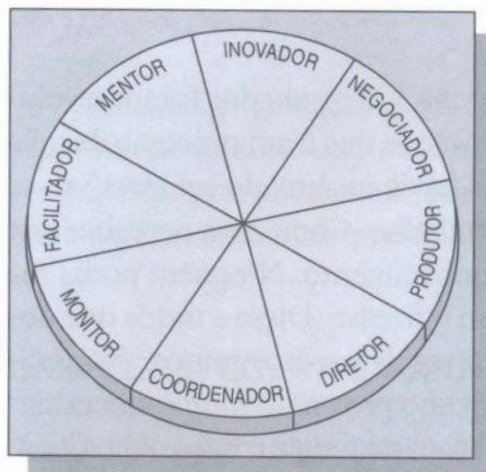



EDITORA
CAMPUS

Tradução da terceira edição

A EVOLUÇÃO DOS MODELOS GERENCIAIS

Uma nova abordagem



APRENDENDO DO JEITO MAIS DIFÍCIL O caso de um modelo limitado

Todos temos nossas crenças e premissas acerca da maneira certa de se fazerem as coisas – o que sem dúvida vale para a liderança gerencial. Conquanto nossas crenças e premissas possam aumentar nossa eficiência, também podem por vezes nos tornar ineficazes (House e Podsakoff, 1994). Quando isso acontece, é difícil entender por quê. Em geral, não temos o hábito de examinar nossas crenças e premissas fundamentais. Tampouco costumamos adotar novas premissas ou competências e habilidades de aprendizagem a estas associadas. Normalmente é preciso uma crise para estimular a mudança. Consideremos o seguinte caso.

Sempre me considerei um homem que faz as coisas acontecerem. Depois de 17 anos numa grande empresa do setor farmacêutico, fui promovido a gerente-geral da divisão internacional, encarregado de todas as operações no Sudeste Asiático. A unidade me pareceu bastante desleixada, e desde o início me coloquei como um líder duro e intolerante. Se alguém me trazia um problema, era bom que soubesse muito bem do que estava falando, ou ficaria em apuros. Depois de três meses, comecei a sentir-me à beira da exaustão, mas não conseguia identificar muitos avanços concretos. Ao fim de uns seis meses, estava me sentindo muito desconfortável, mas não sabia exatamente por quê.

Uma noite, quando cheguei em casa, minha esposa me recebeu dizendo que queria o divórcio. Foi um choque para mim, fiquei atordoado. Para resumir a história, acabamos numa terapia de casal.

Nosso terapeuta me ensinou a ouvir e praticar a empatia. Os resultados foram revolucionários. Aprendi que a comunicação se dá em muitos níveis, e que é um processo de mão dupla. Meu casamento ficou mais rico do que eu jamais havia imaginado ser possível.

Procurei aplicar o que estava aprendendo ao meu trabalho. Comecei a perceber que estava acontecendo muita coisa de que eu não tinha conhecimento. Ninguém podia me contar a verdade, porque eu arrancava a cabeça de quem o fizesse. Disse a todos que podiam me procurar com qualquer problema, para que o resolvêssemos juntos. Naturalmente, ninguém acreditou em mim – mas, depois de um ano provando minha sinceridade, hoje sou conhecido como um dos sujeitos mais acessíveis de toda a companhia. O impacto sobre as operações da minha divisão foram impressionantes.

MODELOS DE GESTÃO

O protagonista da história vista anteriormente enfrentou um problema de considerável gravidade. As vidas de muita gente, inclusive seus subordinados, superiores, clientes e até familiares, estavam sendo afetadas por seus atos. Ele obtinha menos êxito do que poderia por causa de suas crenças sobre qual deve ser o papel de um líder. A seu ver, uma boa administração implicava operações enxutas e organizadas, executadas por líderes inflexíveis e agressivos. Seu modelo não estava de todo equivocado, mas era inadequado, na medida em que restringia sua capacidade de reconhecer alternativas significativas e, portanto, impedia-o de alcançar um desempenho tão eficaz quanto possível.

Acontece que quase todo mundo tem suas crenças ou pontos de vista a respeito do que os gerentes devem fazer. Quando estudamos gestão, às vezes denominamos essas crenças de modelos. Há muitos tipos diferentes de modelos. Embora alguns sejam escritos formalmente ou explicitados de alguma outra maneira, outros, como as premissas do gerente-geral da história, são informais. Uma vez que os modelos afetam o que se passa nas organizações, precisamos examiná-los com mais profundidade.

Os modelos são representações de uma realidade mais complexa. Um aeromodelo, por exemplo, é uma representação física de um avião de verdade. Os modelos nos ajudam a representar, comunicar idéias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real.

No mundo social, os modelos costumam representar um conjunto de premissas a respeito de determinados fenômenos, ou uma maneira geral de concebê-los ou considerá-los. Proporcionam uma certa perspectiva sobre a realidade mais complexa. Embora os modelos possam nos ajudar a enxergar determinados aspectos de um fenômeno, também podem nos cegar para outros. O gerente-geral supracitado, por exemplo, tinha crenças tão arraigadas sobre ordem, autoridade e direção que não conseguia ver alguns aspectos importantes da realidade que o cercava.

Infelizmente, nossos modelos de gestão são com frequência tão vinculados à nossa identidade e emoções que se torna muito difícil para nós, como no caso mencionado, aprender e apreciar novas concepções. Devido à complexidade da vida, não raro precisamos recorrer a mais de um modelo, a fim de podermos detectar e avaliar um maior número de alternativas. Nosso grau de escolha e nossa eficácia potencial podem ser ampliados (Senge, 1990).

Os modelos adotados pelos indivíduos habitualmente refletem modelos alimentados pela sociedade como um todo. Ao longo do século XX, emergiram inúmeros modelos de gestão. Compreendê-los e às suas respectivas origens podem proporcionar aos gerentes um entendimento mais profundo e um leque mais amplo de escolhas.

UMA PERSPECTIVA EVOLUTIVA

Nossos modelos e definições sobre gestão encontram-se em permanente evolução. À medida que mudam os valores da sociedade, alteram-se os pontos de vista existentes e surgem novos modelos de gerenciamento (Fabian, 2000). Os novos modelos não decorrem apenas dos trabalhos de autores acadêmicos ou populares, nem de gerentes que introduzem uma prática nova e eficaz, nem das forças técnicas, sociais ou políticas da época; são consequência, isso sim, de uma interação complexa de todos esses fatores. Nesta seção, analisamos quatro grandes modelos gerenciais e sua evolução em cada um dos três primeiros quartos do século XX. Para tanto, baseamo-nos no levantamento histórico de Mirvis (1985). Tenha em mente, durante a leitura, que o surgimento de cada novo modelo não significou a extinção dos anteriores. Pelo contrário, muitas pessoas ativeram-se às crenças e premissas que haviam desenvolvido sob o modelo antigo e continuaram a empregá-lo para tomar suas decisões. Note também que a escolha de períodos de 25 anos é arbitrária; usamo-os para simplificar o debate.*

1900-1925: A EMERGÊNCIA DO MODELO DE METAS RACIONAIS E DO MODELO DE PROCESSOS INTERNOS

Os 25 primeiros anos do século XX foram uma época de crescimento e progresso excepcionais, que terminaram na grande prosperidade dos Loucos Anos 20. No início dessa fase, a economia caracterizava-se pela riqueza de recursos, mão-de-obra barata e políticas *laissez-faire*. Em 1901, foi descoberto petróleo em Beaumont, Texas. A era do carvão converteu-se na era do petróleo e, pouco depois, na era da energia barata. Tecnicamente, foi uma época de invenção e inovação, ao mesmo tempo em que se verificavam avanços tremendos na agricultura e na indústria. A força de trabalho sofria intensa influência de imigrantes de todo o mundo, bem como daqueles que abandonavam o universo agrícola em retração. O nível educacional médio dessa população era de 8,2 anos. A maioria enfrentava graves necessidades financeiras. No início do período havia poucos incentivos do sindicalismo ou políticas governamentais de proteção dos trabalhadores das condições severas e primitivas com que costumavam se deparar nas fábricas.

A orientação geral do período era o darwinismo social, isto é, a crença na “sobrevivência do mais apto”. Dada essa orientação, não admira que o livro *Acres of Diamonds*, de Russell Conwell, gozasse de grande popularidade na época. Sua tese central era que todo cristão tinha o dever de ser rico. O autor acumulou uma fortuna pessoal com os direitos autorais e as palestras que proferiu.

*Nota da tradutora: A retrospectiva feita pelos autores refere-se à história dos Estados Unidos.

Aqueles anos assistiram à ascensão dos grandes líderes individuais da indústria. Henry Ford, por exemplo, não só implementou sua visão de transporte barato para todos – com a produção do Modelo T – como também aplicou os princípios de Frederick Taylor ao processo produtivo. Taylor era o pai da **administração científica** (ver Perspectiva Teórica 1.1); introduziu uma variedade de técnicas visando a “racionalizar” o trabalho e a torná-lo tão eficiente quanto possível. Fazendo uso das idéias de Taylor, Henry Ford, em 1914, criou a linha de montagem e reduziu o tempo de montagem de um automóvel de 728 horas para 93 minutos. Em seis anos, a participação no mercado da Ford disparou de pouco menos de 10% para pouco menos de 50%. A riqueza gerada pelas invenções, pelos métodos de produção e pelas organizações em si constituiu um fenômeno inteiramente novo.

Modelo das metas racionais. Foi nesse contexto histórico que os dois primeiros modelos de gestão começaram a emergir. O primeiro foi o **modelo das metas racionais**. O símbolo que melhor o representa é o cifrão, já que os critérios últimos de eficácia organizacional são a produtividade e o lucro. A premissa básica concernente aos meios e fins dessa abordagem é a crença de que uma direção clara acarreta resultados produtivos. Assim sendo, há uma ênfase contínua em processos como a elucidação de objetivos, análise racional e tomada de iniciativas. O clima organizacional é econômico-racional, e todas as decisões são motivadas por considerações quanto ao “lucro líquido”. Se um empregado há 20 anos na empresa estiver produzindo com apenas 80% de eficiência, a medida correta é clara: substituí-lo por alguém capaz de contribuir com 100% de eficiência. No modelo de metas racionais, o valor último é a realização e a maximização do lucro. A função do gerente é ser um diretor decisivo e um produtor pragmático.

Há uma abundância de histórias sobre o tratamento áspero infligido por supervisores e gerentes aos empregados nessa época. Numa determinada empresa, por exemplo, fala-se ainda hoje do vaso sanitário que foi certa vez instalado no centro da fábrica e cercado por janelas de vidro, de modo que o supervisor pudesse ver quem estava lá dentro e por quanto tempo.

Modelo dos processos internos. O segundo modelo é chamado de **modelo dos processos internos**. Embora suas disposições hierárquicas mais fundamentais fossem usadas há séculos, foi no primeiro quarto do século XX que ele se transformou rapidamente no que ficaria conhecido como “burocracia profissional”. Seus conceitos básicos, entretanto, só seriam plenamente codificados por ocasião da tradução dos escritos de Max Weber e Henri Fayol, em meados do quarto de século seguinte. Trata-se de um modelo altamente complementar ao das metas racionais. Aqui, o símbolo é uma pirâmide, e os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade. A premissa referente aos meios e fins em pauta baseia-se na convicção de que a rotinização promove estabilidade. A ênfase é em processos como a definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros. O clima organizacional é hierárquico, e todas as decisões são coloridas pelas regras, estruturas e tradições existentes. Se a eficiência de um empregado cai, aumenta-se o controle, por meio da aplicação de diversas políticas e procedimentos. Nesse modelo, o valor último é a eficiência do fluxo de trabalho, e a função do gerente consiste em ser um monitor tecnicamente competente e um coordenador confiável.

PERSPECTIVA TEÓRICA 1.1

OS QUATRO PRINCÍPIOS GERENCIAIS DE TAYLOR

1. Desenvolva uma ciência para cada função, substituindo o velho método de princípios gerais.
2. Selecione os trabalhadores de maneira sistemática, de modo que sejam adequados para suas tarefas, e treine-os de forma eficaz.
3. Ofereça incentivos, de modo que os trabalhadores se comportem de acordo com os princípios da ciência já desenvolvida.
4. Dê apoio aos trabalhadores, planejando minuciosamente seu trabalho e facilitando a consecução de suas atribuições.

Adaptado de Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. Nova York: Harper and Brothers, 1911, p. 44.

1926-1950: A EMERGÊNCIA DO MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS

O segundo quarto do século testemunhou dois eventos de enormes proporções: a quebra do mercado de ações em 1929 e a Segunda Guerra Mundial; eventos que afetariam as vidas e perspectivas das gerações posteriores. Durante esse período, a economia iria prosperar, ruir, recuperar-se com a guerra e então, mais uma vez, oferecer luminosas esperanças. Os avanços tecnológicos prosseguiriam em todas as áreas, mas sobretudo na agricultura, transporte e bens de consumo. O modelo das metas racionais ainda florescia. Com os escritos de Henri Fayol, Max Weber e outros, o modelo dos processos internos (ver Perspectivas Teóricas 1.2 e 1.3) seria articulado de maneira mais explícita. Não obstante, ao mesmo tempo em que se dava tudo isso, começou a ficar claro que os modelos das metas racionais e dos processos internos não eram inteiramente apropriados para as demandas daquele tempo.

Nessa época, começaram a ocorrer mudanças fundamentais no tecido social. Os sindicatos, agora uma força significativa, aderiram a uma agenda econômica que levou contracheques cada vez mais altos aos lares dos trabalhadores americanos. A indústria passou a enfatizar a produção de bens de consumo. No fim desse período, começavam a despontar nas casas novos aparelhos que poupavam trabalho. Havia uma sensação de prosperidade e preocupação com a recreação, tanto quanto com a sobrevivência. Os operários já não aceitavam com a mesma avidez de seus pais a oportunidade de fazer trabalho extra. Tampouco se dispunham a obedecer a autoridade sem questionar. Daí os modelos das metas racionais e dos processos internos terem perdido parte da eficácia de outrora para os gerentes.

Dadas as desvantagens dos dois primeiros modelos, não admira que um dos mais populares livros escritos na época fosse *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, de Dale Carnegie,* que fornecia cobiçados conselhos sobre como relacionar-se com os outros de maneira eficaz. No mundo acadêmico, Chester Barnard assinalava a impor-

*Nota da Tradutora: Publicado no Brasil pela Companhia Editora Nacional.

tância da organização informal e da possibilidade de os relacionamentos informais, se bem administrados, constituírem ferramentas poderosas para o gerente. Foi também durante esse período que Elton Mayo e Fritz Roethlisberger realizaram seu trabalho nos célebres estudos Hawthorne. Um conhecido experimento levado a cabo pelos dois pesquisadores dizia respeito aos níveis de iluminação. Sempre que aumentavam a quantidade de luz, crescia a produtividade dos funcionários. Entretanto, ao diminuir a luz, a produtividade também aumentava. Os pesquisadores acabaram chegando à conclusão de que o que realmente estimulava os trabalhadores era a atenção que lhes era demonstrada. Os resultados desses estudos também foram interpretados como evidência da necessidade de um maior foco na influência exercida pelos relacionamentos e processos informais no desempenho dos grupos humanos.

Modelo das relações humanas. Em fins do segundo quarto do século, a orientação emergente era o **modelo das relações humanas**. Nele, a ênfase central é no compromisso, coesão e moral. A premissa quanto aos meios e fins em questão é que o envolvimento resulta em compromisso, e os valores centrais são participação, resolução de conflitos e construção de consenso. Em virtude de sua ênfase na igualdade e abertura, o melhor símbolo para esse modelo é um círculo. A organização adquire uma atmosfera de clã, centrada em equipes, em que o processo decisório se caracteriza por um profundo envolvimento. Aqui, se a eficiência de um empregado cai, os gerentes assumem uma perspectiva desenvolvimentista e examinam um complexo conjunto de fatores motivacionais. Podem optar por alterar o grau de participação do indivíduo, ou escolher uma hoste de outras variáveis psicossociais. A função do gerente é assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos.

Em 1949, esse modelo estava longe de cristalizar-se, e ia de encontro às premissas dos modelos de metas racionais e processos internos – o que o tornava difícil de compreender e, sem dúvida, de pôr em prática. As tentativas não raro resultavam numa espécie de benevolência autoritária. O quarto de século seguinte estaria já bastante avançado até que pesquisas e obras populares tivessem explorado melhor essa orientação, e experiências gerenciais engendrassem resultados significativos em organizações de grande porte.

1951-1975: A EMERGÊNCIA DO MODELO DE SISTEMAS ABERTOS

O período de 1951 a 1975 principiou com os Estados Unidos como líder inquestionável do mundo capitalista, e terminou com a preponderância americana seriamente ameaçada. Durante esse tempo, a economia sofreu o choque do embargo de petróleo de 1973. De repente, as premissas referentes à energia barata e todos os padrões de vida que sobre elas se assentavam viram-se em perigo. Em fins da década de 1970, a economia oscilava sob o fardo da estagnação e de um gigantesco déficit público. No início do período, *made in Japan* significava artigos baratos e de baixa qualidade, de pouca importância para os americanos; no fim, a qualidade nipônica era inigualável, e o Japão avançava rapidamente sobre setores da economia até então tidos como redutos sagrados de empresas americanas. Mesmo setores manufatureiros como o automobilístico foram afetados de maneira

PERSPECTIVA TEÓRICA 1.2

PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO DE FAYOL

1. *Divisão de trabalho.* O objetivo da divisão de trabalho é produzir mais e melhor trabalho com o mesmo esforço. É obtida mediante a redução do número de tarefas para as quais deve-se direcionar atenção e esforço.
2. *Autoridade e responsabilidade.* Autoridade é o direito de dar ordens, e responsabilidade é sua contraparte essencial. Sempre que a autoridade é exercida, emerge a responsabilidade.
3. *Disciplina.* Disciplina implica obediência e respeito pelos acordos entre a empresa e seus empregados, aos quais se chega por meio de discussões entre o proprietário, ou grupo de proprietários, e as associações de funcionários. O estabelecimento de tais acordos deve ser uma das preocupações centrais dos líderes industriais. A disciplina envolve ainda a aplicação justa de sanções.
4. *Unidade de comando.* Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior.
5. *Unidade de direção.* Cada grupo de atividades com um objetivo comum deve ser unificado mediante a definição de um plano e um líder.
6. *Subordinação do interesse individual ao interesse geral.* O interesse de um empregado ou grupo de empregados não deve prevalecer sobre o da empresa ou organização mais ampla.
7. *Remuneração do pessoal.* A fim de manter sua lealdade e apoio, os empregados devem receber um salário justo pelos serviços prestados.
8. *Centralização.* Como a divisão de trabalho, a centralização pertence à ordem natural das coisas. O grau adequado de centralização, porém, depende dos objetivos em vista; assim, passa a ser uma questão de proporção adequada. Trata-se de um problema de encontrar a medida que proporcionará o melhor rendimento geral.
9. *Cadeia hierárquica.* É a cadeia de superiores desde a autoridade máxima até os escalões mais baixos. É um erro afastar-se desnecessariamente da linha de autoridade, mas é um equívoco ainda maior aderir a ela com tal rigor que acarrete prejuízos aos negócios.
10. *Ordem.* Um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar.
11. *Eqüidade.* Eqüidade é a combinação de generosidade e justiça.
12. *Estabilidade de pessoal.* Uma elevada rotatividade aumenta a ineficiência. Um gerente medíocre que permanece é infinitamente preferível a um gerente excepcional que vai e volta.
13. *Iniciativa.* A iniciativa envolve a elaboração de um plano e o asseguramento de seu êxito, conferindo zelo e energia à organização.
14. *Espírito de corpo.* A união faz a força, e advém da harmonia entre as pessoas.

dramática. Verificou-se também um exacerbado afastamento de uma economia claramente de produto para os primórdios de uma economia de serviços.

A velocidade do progresso tecnológico começou a acentuar-se. No início do terceiro quarto do século, a televisão era um equipamento estranho; no fim, não só a televisão era a fonte primária de informação como o computador começava a adentrar as vidas de todos os americanos. No começo da década de 1960, a NASA empenhava-se por realizar o sonho impossível de levar o homem à lua, mas depois os americanos cansaram-se das conquistas aparentemente triviais do programa espacial.

Os valores sociais também sofreram transformações drásticas. Os anos 50 foram uma época de valores convencionais. Movidos pela Guerra do Vietnã, os anos 60 foram uma época de cinismo e sublevação. A autoridade e as instituições foram postas em xeque por toda parte. Quando despontou a década de 1970, as dificuldades de se promoverem mudanças sociais eram plenamente compreendidas, e começou a arraigar-se uma orientação mais individualista e conservadora.

Na força de trabalho, a educação média saltou dos 8,2 anos do início do século para 12,6 anos. Instigados pela considerável prosperidade, os trabalhadores americanos passaram a preocupar-se não só com o dinheiro e a recreação, mas também com a realização pessoal. As mulheres começaram a penetrar em profissões que lhes eram vedadas até então. A agenda trabalhista expandiu-se, incorporando itens sociais e políticos. As organizações tornaram-se intensivas em conhecimento, e tornou-se impossível conceber que o patrão soubesse mais que todos os seus subordinados.

Àquela altura, os dois primeiros modelos estavam plenamente consolidados, e o vocabulário gerencial estava repleto de termos da administração racional, tais como administração por objetivos (APO) e sistema de informações gerenciais (SIG). O modelo de relações humanas, no entanto, já se tornara familiar. Diversos livros sobre relações humanas alcançaram popularidade durante esse período, chamando ainda mais a atenção

PERSPECTIVA TEÓRICA 1.3

CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA WEBERIANA

Elementos da burocracia

1. Há uma divisão de trabalho com responsabilidades claramente definidas.
2. Os cargos organizam-se numa hierarquia de autoridade.
3. Todo o pessoal é selecionado de maneira objetiva, e promovido com base em sua capacidade técnica.
4. As decisões administrativas são registradas por escrito, e os registros são mantidos ao longo do tempo.
5. Há gerentes de carreira, trabalhando em troca de um salário.
6. Há regras e procedimentos padronizados, aplicados a todos de maneira uniforme.

de todos para as complexidades da motivação e da liderança. Experimentos sobre dinâmica de grupos, desenvolvimento organizacional, sistemas sociotécnicos e gestão participativa floresciam.

Em meados da década de 1960, incitados pela crescente velocidade da mudança e pela necessidade de compreender como administrar num mundo em rápida transformação e de intenso uso do conhecimento, diversos acadêmicos puseram-se a escrever a respeito de um novo modelo. Pessoas como Katz e Kahn, da Universidade de Michigan, Lawrence e Lorsch, de Harvard, além de inúmeros outros, começaram a desenvolver o modelo organizacional de sistemas abertos, mais dinâmico que outros. O gerente deixou de ser visto como um decisor racional, no controle de uma organização similar a uma máquina. A pesquisa de Mihtzberg, por exemplo, demonstrou que, em vez das situações bastante sistemáticas descritas pelos princípios de administração (ver Perspectiva Teórica 1.2), os gerentes vivem em ambientes altamente imprevisíveis, dispendo de pouco tempo para dedicar-se à organização e ao planejamento – pelo contrário, são bombardeados por estímulos constantes e forçados a tomar decisões rápidas. Tais observações estavam de acordo com a tendência a desenvolver teorias de contingência (ver Perspectiva Teórica 1.4). Essas teorias reconheciam a simplicidade das abordagens anteriores.

Modelo dos sistemas abertos. No **modelo dos sistemas abertos**, a organização depara-se com a necessidade de competir num ambiente ambíguo e competitivo. Os critérios básicos de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo. Em virtude da ênfase na flexibilidade e da capacidade de respostas organizacionais, o símbolo aqui é uma ameba – um organismo muito sensível e capaz de mudar rapidamente, ágil nas respostas ao meio. A premissa, no tocante aos meios e fins, é que a adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos. Os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mu-

PERSPECTIVA TEÓRICA 1.4

TEORIA DA CONTINGÊNCIA

A adequação dos atos dos gerentes depende de variáveis fundamentais

1. *Tamanho.* As dificuldades de coordenação aumentam à medida que cresce o tamanho da organização. Os procedimentos de coordenação apropriados para uma organização de grande porte não serão eficientes noutra de pequeno porte, e vice-versa.
2. *Tecnologia.* A tecnologia empregada para produzir é variável. Pode ser rotineira ou personalizada ao extremo. A adequação das estruturas organizacionais, dos estilos de liderança e dos sistemas de controle depende do tipo de tecnologia utilizado.
3. *Ambiente.* As organizações existem dentro de ambientes mais amplos, que podem ser incertos e turbulentos ou previsíveis e imutáveis. As estruturas organizacionais, estilos de liderança e sistemas de controle acompanham-nos em suas mudanças.
4. *Indivíduos.* As pessoas não são as mesmas; possuem diferentes necessidades. Os gerentes devem adaptar seus estilos de acordo com elas.

dança. A organização tem uma atmosfera inovadora e envolve mais uma “adhocracia” que uma burocracia.* O risco é elevado, e as decisões são tomadas com rapidez. Nessa situação, a visão comum e os valores compartilhados são muito importantes. Aqui, uma eventual perda de eficiência de um empregado pode ser entendida como fruto de longos períodos de trabalho intensivo, de uma sobrecarga de estresse e, talvez, como um caso de esgotamento. Espera-se que o gerente seja um inovador criativo e um negociador dotado de substancial astúcia política (alguém que faz uso de poder e influência na organização).

1976-HOJE: A EMERGÊNCIA DE PREMISSAS INCLUSIVAS

Na década de 1980, ficou claro que as empresas americanas estavam em sérias dificuldades. A inovação, a qualidade e a produtividade estavam em colapso. Os produtos japoneses avançavam vigorosamente, ao passo que os debates sobre os déficits comerciais dos Estados Unidos banalizaram-se. A “reaganomia” e os valores sociais e econômicos conservadores substituíram por completo as perspectivas da Grande Sociedade. No tocante à força de trabalho, o trabalho baseado em conhecimento tornou-se lugar-comum e o trabalho braçal, raro. Os sindicatos sofreram grandes revezes, enquanto as organizações empenhavam-se em reduzir seu pessoal e incrementar a qualidade ao mesmo tempo. O tema da segurança no emprego ganhava cada vez mais proeminência nas negociações trabalhistas. As organizações defrontavam-se com novas questões, tais como aquisições e downsizings. Um único gerente de nível intermediário passou a fazer o trabalho que antes cabia a dois ou três. O esgotamento e o estresse tornaram-se assuntos recorrentes.

Peters e Waterman publicaram um livro que alcançaria uma extraordinária popularidade: *In Search of Excellence*. Esse livro procurou levantar a história das poucas empresas que pareciam estar acertando. Foi a primeira tentativa de fazer recomendações quanto a como revitalizar uma organização estagnada e inseri-la numa relação positiva com o ambiente. Tal qual o livro de Carnegie, muito tempo antes, a obra abordava e, ao fazê-lo, explicitava a mais saliente necessidade ainda não satisfeita na época: como gerenciar num mundo em que nada tem estabilidade.

À medida que o século XX aproximava-se de seu desfecho, a taxa de mudança ganhou-se a alturas impensáveis. Instituições políticas e empresariais ancestrais começaram a ruir. Caiu o Muro de Berlim; não tardou para que a própria URSS se desintegrasse. Nos Estados Unidos, algumas das mais poderosas e admiradas corporações pareciam sólidas num dia e em profundas dificuldades no seguinte. Na nova economia global, nada parecia previsível – fenômeno exacerbado pela emergência da Internet e do comércio eletrônico. Nesse meio-tempo, os empregados que possuíam o misto certo de competências e habilidades escasseavam. Em 2000, um levantamento das maiores preocupações dos executivos (“Survey of Pressing Problems”, 2000) indicou que os problemas mais prementes eram os seguintes:

*Nota da Tradutora: A adhocracia, conceito proposto por Mintzberg, “designa uma forma de organização capaz de sobreviver em ambientes instáveis e executar tarefas complexas; isto é, uma organização flexível, capaz de se amoldar às mudanças acarretadas por uma realidade cambiante” (Zandron, Paulo. *Dicionário de administração e finanças*. São Paulo: Best Seller, 1996, p. 12).

- como atrair, manter e desenvolver bons funcionários
- como pensar e planejar estrategicamente
- como manter uma atmosfera de alto desempenho
- como aumentar a satisfação dos clientes
- como administrar o tempo e o estresse
- como permanecer à frente da concorrência
- como alinhar visão, estratégia e comportamento
- como manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
- como aprimorar os processos internos
- como estimular a inovação

Todos esses problemas aparentemente muito diferentes são na realidade sintomas de um dilema maior – a necessidade de atingir a eficácia organizacional num ambiente profundamente dinâmico. Nesse mundo complexo e volátil, as soluções simples tornaram-se suspeitas. Nenhum dos quatro modelos que discutimos e resumimos na Tabela 1.1 ofereciam uma resposta satisfatória. Nem a mais complexa abordagem dos sistemas abertos bastava. Às vezes precisávamos de estabilidade; noutras, de

TABELA 1.1 Características dos quatro modelos gerenciais

	<i>Metas racionais</i>	<i>Processos internos</i>	<i>Relações humanas</i>	<i>Sistemas abertos</i>
Símbolo	\$	△	○	✻
Critérios de eficácia	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança
Atmosfera	Econômico-racional: “lucro líquido”	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

mudança. Não raro, precisávamos das duas simultaneamente. O segredo era parar de presumir que se tratava de uma decisão de uma coisa ou de outra e sim deixar de pensar em escolher entre as duas (Quinn, Kahn e Mandl, 1994); cada vez mais, era *mister* incorporar premissas inclusivas, para os casos em que comportamentos contraditórios fossem necessários ao mesmo tempo. Em meados da década de 1990, já estava claro que não haveria um modelo único que fosse suficiente para orientar os gerentes, e que seria preciso, na verdade, enxergar todos os quatro modelos como elementos de uma matriz mais vasta – e é em torno dessa concepção de um modelo mais amplo e integrado que se organiza este livro.

OS QUATRO MODELOS NUM ÚNICO ARCABOUÇO

UM ARCABOUÇO ÚNICO

A princípio, os modelos que discutimos parecem ser quatro perspectivas ou domínios inteiramente diversos. Contudo, pode-se detectar entre eles uma íntima inter-relação e entrelaçamento. São quatro importantes subdomínios de um construto maior: a eficácia organizacional. Todos os modelos desse arcabouço de eficácia organizacional são interligados; dependendo dos modelos e combinações que decidirmos utilizar, podemos ver a eficácia organizacional como algo simples e lógico, dinâmico e sinérgico ou complexo e paradoxal. Tomado isoladamente, nenhum desses modelos proporciona a gama de perspectivas, a amplitude de escolhas e a eficácia potencial decorrentes de se considerá-los todos como parte de um arcabouço maior. Como logo explicaremos, chamamos esse construto mais amplo de **quadro de valores competitivos**.

As relações entre os modelos podem ser entendidas em termos de dois eixos. Na Figura 1.1, o eixo vertical vai da flexibilidade, no topo, ao controle, embaixo. O eixo horizontal vai do foco organizacional interno, à esquerda, ao foco organizacional externo, à direita. Cada modelo insere-se num dos quatro quadrantes.

O modelo das relações humanas, por exemplo, enfatiza os critérios situados no quadrante superior esquerdo (participação, abertura, compromisso e moral); o dos sistemas abertos, aqueles localizados no quadrante superior direito – inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos. O modelo de metas racionais enfatiza os critérios apresentados no quadrante inferior direito: direção, clareza de objetivos, produtividade e realização. O modelo de processos internos, no quadrante inferior esquerdo, dá ênfase à documentação, gerenciamento de informações, estabilidade e controle.

Como se pode ver na Figura 1.2, o arcabouço também reflete certos valores gerais, que figuram no perímetro externo. A expansão e a mudança encontram-se no canto superior direito, contrastando com a consolidação e a continuidade, no canto inferior esquerdo. Por outro lado, complementam os valores adjacentes centrados na descentralização e diferenciação, no topo, e na conquista de uma posição competitiva do sistema como um todo, à direita. Cada declaração genérica de valor pode ser encarada da mesma forma.

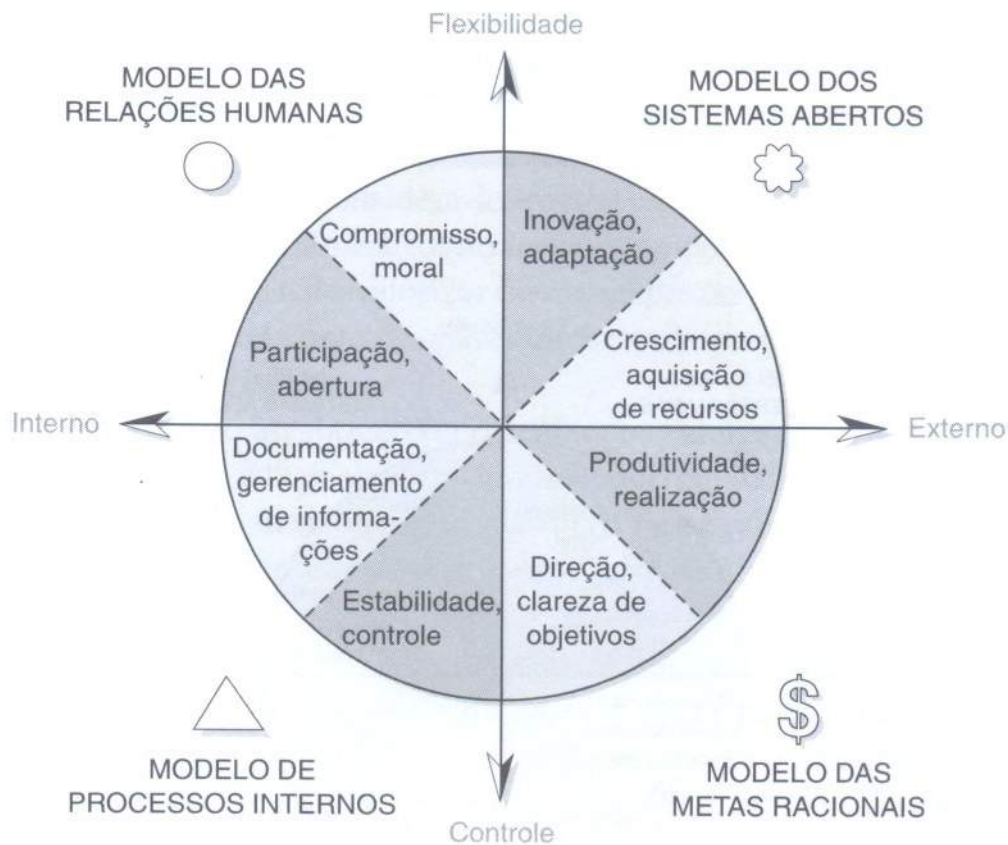


FIGURA 1.1 Quadro de valores competitivos: critérios de eficácia.

Cada um dos quatro modelos organizacionais no quadro de valores competitivos adota diferentes critérios de eficácia. Aqui, vemos os critérios de cada um; os rótulos em cada eixo mostram as características que diferenciam cada modelo.

Fonte: R. E. Quinn. *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988, p. 48. Usado mediante permissão.

Cada modelo tem um oposto percebido. O das relações humanas, definido pela flexibilidade e foco interno, entra em agudo contraste com o das metas racionais, definido pelo controle e foco externo. No primeiro, por exemplo, as pessoas têm um valor inerente. No segundo, só têm valor na medida em que fazem uma contribuição significativa para a consecução das metas. O modelo dos sistemas abertos, definido por flexibilidade e foco externo, opõe-se ao modelo dos processos internos, definido por controle e foco interno; enquanto aquele cuida de adaptar-se à transformação contínua do ambiente, este tem em vista a manutenção da estabilidade e continuidade no seio do sistema.

Os paralelos entre os modelos também são importantes. Os modelos de relações humanas e sistemas abertos compartilham a preocupação com a flexibilidade. Os modelos de sistemas abertos e metas racionais dão relevo ao foco externo. Os modelos de metas racionais e processos internos salientam o controle. E os modelos de processos internos e relações humanas têm em comum a ênfase no foco interno.

O USO DE MODELOS ANTAGÔNICOS

Vamos empregar esse arcabouço dos quatro modelos antagônicos em todo este livro, como nosso modelo gerencial. Intitulamos essa estrutura de **quadro de valores competi-**

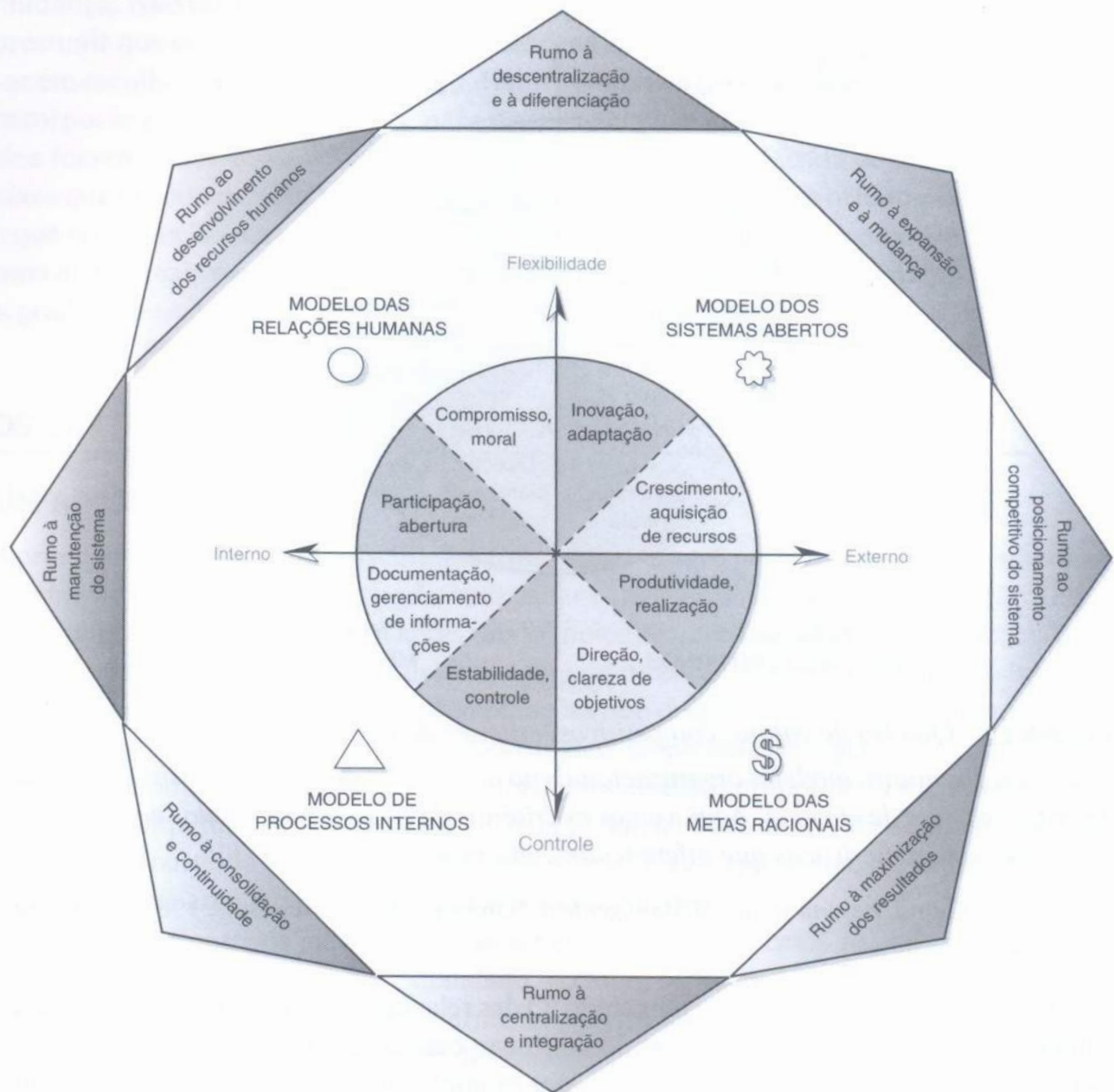


FIGURA 1.2 Oito orientações gerais no quadro de valores competitivos.

Os oito valores genéricos corretos em ação no quadro de valores competitivos são apresentados nos triângulos no perímetro: cada valor ao mesmo tempo complementa seus vizinhos e contrasta com o que se encontra exatamente à sua frente. Alguns deles são compartilhados por vários papéis.

Fonte: R. E. Quinn. *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988, p. 48. Usado mediante permissão.

tivos porque os critérios de cada modelo parecem, a princípio, transmitir mensagens conflitantes. Desejamos que nossas organizações sejam adaptáveis e flexíveis, mas também queremos que sejam estáveis e controladas. Almejamos ao crescimento, à aquisição de recursos e ao apoio externo, mas também aspiramos a um gerenciamento estrito de informações e à comunicação formal. Pretendemos enfatizar o valor dos recursos huma-

nos, mas também focar o planejamento e o estabelecimento de metas. Em qualquer organização concreta, todos esses fatores, em alguma medida, fazem-se necessários.

O arcabouço não sugere que esses antagonismos não possam coexistir num sistema real; o que ele indica, sim, é que esses critérios, valores e premissas ocupam pólos opostos em nossas mentes. Tendemos a considerá-los mutuamente excludentes – isto é, presumimos ser impossível haver dois contrários ao mesmo tempo. Ademais, se valorizamos um em lugar de outro, tendemos a desvalorizar ou menosprezar seu oposto. Como veremos, entretanto, é não só possível como desejável um bom desempenho nos quatro modelos antagonísticos concomitantemente.

Os quatro modelos do arcabouço representam os valores invisíveis pelos quais pessoas, programas, políticas e organizações vivem e morrem. Como o executivo da indústria farmacêutica do início deste capítulo, não raro perseguimos cegamente valores de um dos modelos sem considerar os demais. Como resultado, nossas escolhas e o potencial de efetividade são reduzidos.

Para os gerentes, o mundo não pára de transformar-se: muda hora a hora, dia a dia, semana a semana. As estratégias que são eficazes em uma situação não o são necessariamente em outra. Pior, as estratégias que foram eficazes ontem podem não o ser na mesma situação hoje. Os gerentes tendem a aprisionar-se ao seu próprio estilo e aos valores culturais da organização, empregando estratégias muito similares numa ampla variedade de situações. Nosso quadro de referências gerais, composto pelos quatro modelos aqui descritos, pode propiciar uma maior efetividade. Cada modelo do arcabouço aponta para os benefícios de estratégias diferentes e até contrárias. A estrutura como um todo reflete a complexidade com que as pessoas se deparam nas organizações do mundo real; constitui-se, por conseguinte, numa ferramenta para ampliar o pensamento e incrementar as possibilidades de escolha e *eficácia* – o que, no entanto, só poderá ocorrer se forem solucionados três desafios.

Desafio 1. Apreciar vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos.

Desafio 2. Adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo.

Desafio 3. Integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas.

COMPLEXIDADE COMPORTAMENTAL E EFICÁCIA DOS LÍDERES GERENCIAIS

O fato de um indivíduo vencer o desafio 1 e passar a compreender e apreciar cada um dos quatro modelos sugere que ele aprendeu algo no âmbito conceitual e aprofundou sua complexidade cognitiva no tocante à liderança gerencial. As pessoas dotadas de uma elevada complexidade cognitiva com relação a determinado fenômeno são capazes de enxergar o referido fenômeno sob várias perspectivas; são capazes de refletir sobre ele não de forma simples, mas sofisticada. O ganho de complexidade no nível conceitual é o objetivo primário dos cursos mais tradicionais de gestão. A superação do desafio 1, todavia, não significa por si só que alguém possa se tornar um líder gerencial eficaz. Conhecimento não basta.

Para aumentar sua eficácia, o líder gerencial precisa ultrapassar os desafios 2 e 3 – o que acarreta um ganho de complexidade comportamental. A expressão *complexidade comportamental* foi cunhada por Hooijberg e Quinn (1992) para referir-se à capacidade de explorar e utilizar competências e comportamentos dos diversos modelos. Baseada na noção de complexidade cognitiva, é definida como “a possibilidade de executar uma estratégia razoavelmente complexa em termos cognitivos, desempenhando papéis variados – e até antagônicos – de maneira altamente integrada e complementar” (p. 164).

Vários estudos indicam um vínculo entre complexidade comportamental e desempenho positivo. Numa pesquisa com 916 CEOs, Hart e Quinn (1993) descobriram que a capacidade de esses desempenharem funções diversas e conflitantes teve como consequência um melhor desempenho da empresa. Os CEOs dotados de maior complexidade comportamental se viam focados em visões ampliadas para o futuro (modelo de sistemas abertos), mas também faziam avaliações críticas dos planos atuais (modelo de processos internos); abordavam questões relacionais (modelo de relações humanas) sem negligenciar a ênfase no cumprimento de tarefas (modelo de metas racionais). As empresas cujos CEOs apresentaram maior complexidade comportamental obtiveram os melhores resultados, sobretudo no tocante ao desempenho (crescimento e inovação) e eficácia organizacionais. Essa observação manteve-se independentemente do porte de cada companhia ou de diferenças na natureza do ambiente organizacional.

Num estudo realizado com gerentes de nível intermediário numa empresa *Fortune 100*, Denison, Hooijberg e Quinn (1995) chegaram à conclusão de que a complexidade comportamental, tal como avaliada pelo superior de cada gerente, guardava relação com a eficácia gerencial geral do indivíduo, tal como avaliada por subordinados seus. Numa pesquisa similar, a complexidade comportamental foi relacionada ao desempenho gerencial, carisma e probabilidade de promover melhorias nos processos da organização (Quinn, Spreitzer e Hart, 1992).

COMO TORNAR-SE UM GERENTE: A NECESSIDADE DE NOVAS COMPETÊNCIAS

O quadro de valores concorrentes integra opostos – e não é fácil ponderá-los. A incapacidade de compreendê-los pode comprometer o desenvolvimento de que você necessita como líder gerencial. Começaremos pela descrição dos papéis antagônicos desempenhados pelos gerentes nas organizações. Em seguida, trataremos das **competências** específicas intrínsecas a cada papel; por fim, descreveremos um processo para desenvolver cada uma delas na esfera comportamental.

OITO PAPÉIS

O quadro de valores concorrentes é útil para especificar alguns dos valores e critérios de eficácia segundo os quais unidades de trabalho e organizações são julgadas. Também ajuda a refletir sobre os papéis conflitantes desempenhados pelos gerentes (Quinn, 1984, 1988). A Figura 1.3 apresenta uma segunda versão do quadro de valores concorrentes. A estrutura da Figura 1.3 é muito similar à da Figura 1.1, mas desta vez o foco é na eficácia

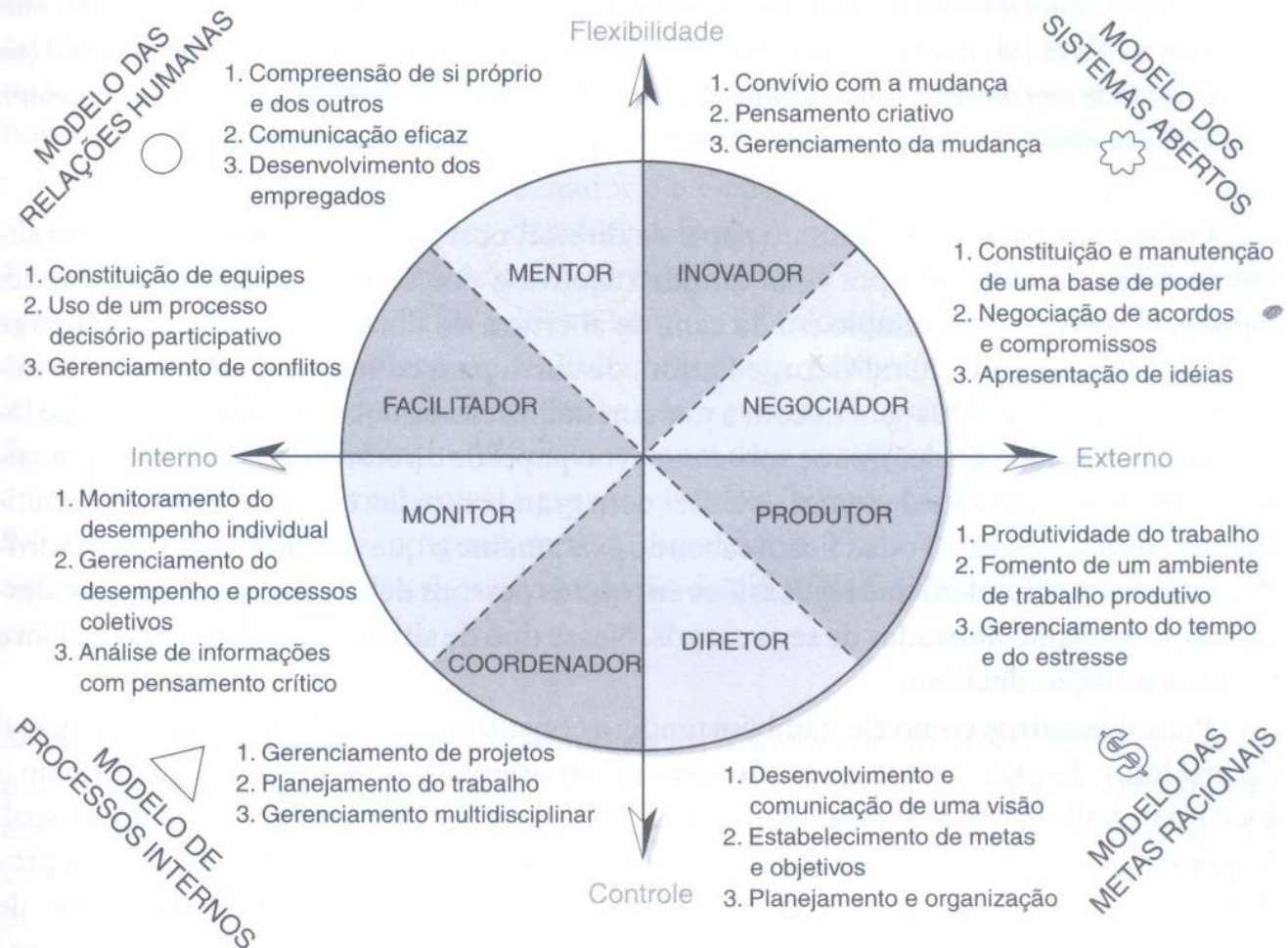


FIGURA 1.3 As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.

Cada um dos oito papéis de liderança do quadro de valores concorrentes compreende três competências – que, como os valores, ao mesmo tempo complementam aquelas com que fazem fronteira e contrastam com aquelas que se opõem.

Fonte: R. E. Quinn. *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988, p. 48. Usado mediante permissão.

do líder, não da organização ou unidade de trabalho, especificando-se funções ou expectativas concorrentes que podem ser experimentadas por um gerente.

Modelo das metas racionais: os papéis de diretor e produtor. No quadrante inferior direito situam-se os papéis de diretor e produtor. Como **diretor**, espera-se que o gerente explicitamente expectativas por meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas, e seja um deflagrador decisivo, que define problemas, seleciona alternativas, estabelece objetivos, define papéis e tarefas, gera regras e políticas e fornece instruções.

Quando alguém está desempenhando o papel de diretor, não há dúvidas quanto a quem é que manda. Consideremos, por exemplo, a seguinte descrição de uma certa gerente diretiva:

Ela está em toda parte. Parece que nunca vai para casa. Mas não é só a sua energia; ela nos lembra constantemente os motivos de estarmos aqui. Já trabalhei em muitas organizações, mas nunca com tanta clareza de propósitos. Sei o que preciso fazer para satisfazê-la, bem como o que a unidade tem de fazer. Há outras unidades por aqui em que os empregados não se importam; mas ela conseguiu que as pessoas se preocupem em fazer o que precisa ser feito.

Quando as pessoas pensam no papel de diretor, costumam imaginar alguém em ritmo acelerado, conhecido por uma atitude objetiva e por chamar as responsabilidades para si. Um excelente exemplo é o da cena de abertura do filme *Patton*. Quando George C. Scott, na pele do General George Patton, discursa para os seus soldados antes do início de uma batalha, estes sabem com a mais cristalina clareza qual é o objetivo e o que farão para atingi-lo. Aqueles que se sobressaem no papel de diretores são em geral altamente competitivos, capazes de tomar decisões com grande rapidez e de expor suas expectativas com total limpidez. Todos ficam sabendo exatamente o que devem fazer. Esses indivíduos não raro defendem que há ocasiões em que as pessoas devem ser simplesmente deslocadas ou mesmo afastadas de seus cargos. Nesse tipo de situação, os diretores tendem a ter uma atuação decisiva.

Patton, e outros como ele, também tendia a constituir um excelente exemplo do papel de produtor. Espera-se que os **produtores** sejam orientados para tarefas, mantenham o foco no trabalho e exibam um alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Supõe-se que aceitem responsabilidades, realizem tarefas e sustentem uma elevada produtividade pessoal – o que costuma envolver a motivação dos membros da equipe, de modo a aumentar a produção e atingir as metas estabelecidas. Os estereótipos desse papel em geral manifestam um desejo obsessivo por atingir determinado objetivo. Como o Capitão Ahab do romance *Moby Dick*, impelem a si mesmos e aos seus subordinados de maneira incansável rumo a uma meta predefinida.

Modelo dos processos internos: os papéis do monitor e do coordenador. No quadrante inferior esquerdo encontram-se os papéis do **monitor** e do coordenador. Como monitor, o gerente deve saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte. O monitor domina todos os fatos e detalhes, e é um bom analista. As características desse papel incluem o gosto por dados e formulários, pela análise e resposta a informações de rotina pela condução de inspeções e vistorias e pela revisão de relatórios e outros documentos.

Examinemos, por exemplo, esta descrição de uma gerente:

Ela está aqui há anos; todo mundo a consulta antes de fazer qualquer coisa. É um computador ambulante: lembra-se de todas as minúcias e acompanha cada transação. Por acordos firmados há oito anos, ela sabe que unidade deve equipamentos a que outra seção. Nada lhe escapa: tem um sexto sentido que sempre detecta quando alguém tenta esconder-lhe alguma coisa.

Um estereótipo dos papéis de monitor e coordenador é o personagem Radar O'Reilly, da série clássica de televisão *M*A*S*H*. O papel de monitor requer cuidado com detalhes, controle e análise. O monitor realiza verificações constantes para descobrir o

que se passa de fato. Tem um aguçado senso de precisão, e presta atenção a medidas, relatórios e dados. Debby Hopkins, principal executiva financeira da Boeing, sobressai-se no papel de monitora, atentando para cada pormenor; diz que gosta de “meter o nariz em tudo” – o que inclui vistorias à fábrica, alteração de processos de fabricação e a escolha de novas agências de publicidade. Sua ambição é manter-se a par os mais ínfimos detalhes.

Um exemplo concreto de coordenador é o General H. Norman Schwarzkopf, que, como comandante de operações das forças norte-americanas durante as operações Escudo do Deserto e Tempestade no Deserto, congregou 765 mil soldados de 28 países, centenas de navios e milhares de aviões e tanques a fim de defender a Arábia Saudita de uma possível invasão iraquiana em 1990 e, em seguida, para expulsar o Iraque do Kuwait, em 1991. Como **coordenador**, espera-se que o gerente dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Quem é incumbido desse papel deve ser digno de confiança e crédito; entre seus traços comportamentais figuram recursos diversos para a facilitação do trabalho – como, por exemplo, o agendamento, organização e coordenação dos esforços da equipe, o enfrentamento de crises e a resolução de dificuldades de ordem tecnológica, logística e doméstica.

Modelo das relações humanas: os papéis de facilitador e de mentor. Espera-se que o **facilitador** fomente os esforços coletivos, promova a coesão e o trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais. Nesse papel, o gerente é orientado a processos. Os comportamentos dele esperados incluem a intervenção em disputas interpessoais, o uso de técnicas de resolução de conflitos, o reforço da coesão e do moral coletivo, a obtenção de colaborações e participação e a ajuda na solução dos problemas do grupo.

Vejamos, por exemplo, a seguinte descrição de um administrador público:

É como em qualquer empresa. O pessoal do financeiro e o operacional vivem em pé de guerra. Ele junta adversários numa sala, mal fala uma palavra e sai com o apoio dos dois lados garantido. O mesmo vale para os subordinados – ele nos reúne, faz um monte de perguntas e, no fim das contas, vamos embora com o compromisso de realizar o trabalho. Ele tem o dom de fazer as pessoas enxergarem a situação como um todo, confiarem umas nas outras e cooperarem.

Um exemplo particularmente notável do papel de facilitador é Suzanne de Passe, que foi presidente da Motown Productions. Gerente de imensa energia, era público e notório que possuía inúmeras habilidades; não obstante, a que mais se destacava era sua incrível capacidade de construção de equipes. Com ela, não havia tema tabu. Seu pessoal sentia-se à vontade e seguro para levantar qualquer assunto, inclusive as deficiências da própria chefe. Ela se recusava a deixar qualquer conflito latente. Todas as questões eram trazidas à tona e trabalhadas até que se chegasse a uma solução e um consenso. Seus subordinados tinham um agudo senso de envolvimento e influência. O nível de abertura e coesão assombrava a maioria dos novatos; muitos comentavam que a organização era a única que já tinham visto em que a verdade era sempre dita e questões políticas potencialmente controversas eram imediatamente enfrentadas e decididas. A sensação de abertura e unidade engendrava um contexto organizacional estimulante e produtivo.

O **mentor** dedica-se ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e de empatia. Este poderia ser chamado de o papel do interesse humano. Aqui, o gerente é solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo; neste papel, ele escuta, apóia reivindicações legítimas, transmite apreciação e distribui elogios e reconhecimentos. As pessoas são recursos a serem desenvolvidos. O gerente contribui para o aprimoramento de competências, proporciona oportunidades de treinamento e planeja o desenvolvimento individual dos empregados. Aqui, lembramo-nos de um homem que estava à frente do departamento financeiro de uma empresa *Fortune 100*. Celebrizou-se pelo domínio com que exercia seu papel. Selecionava cuidadosamente formandos das melhores escolas de negócios, atraía-os para a companhia, treinava-os e monitorava todos os aspectos do desenvolvimento de suas carreiras. Ser um de seus protegidos era garantia de sucesso.

Modelo dos sistemas abertos: os papéis de inovador e negociador. Os papéis de inovador e negociador, no quadrante superior direito da estrutura, refletem os valores do modelo dos sistemas abertos. Como **inovador**, o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança; deve prestar atenção ao ambiente em transformação, identificar tendências significativas, conceitualizar e projetar mudanças necessárias e tolerar as incertezas e riscos. Nesse papel, os gerentes baseiam-se na indução, em idéias e em *insights* intuitivos; espera-se que sejam sonhadores inteligentes e criativos, capazes de enxergar longe, vislumbrar inovações, apresentá-las em embalagens convidativas e convencer os demais de que são necessárias e desejáveis.

Vamos analisar, por exemplo, a descrição a seguir:

Numa organização de grande porte como esta, a maioria das pessoas não quer provocar perturbações. Ela está sempre indagando por que, procurando novas formas de fazer as coisas. Nosso setor era velho e estava condenado. Todos aceitavam a situação como irremediável. Ela precisou de dois anos, mas conseguiu nos tocar; tinha uma visão, e vendeu-a dentro do sistema. Mantém-se sempre aberta; se uma mudança ou uma nova idéia fizerem sentido, ela vai em seu encalço.

Os inovadores costumam ser visionários. O estereótipo é o do empreendedor, tal como Bill Gates, que persegue, sonha e constrói uma grande empresa. Essas pessoas vêem uma necessidade e uma maneira de satisfazê-la, e dispõem-se a correr riscos para concretizar sua visão. Um bom exemplo é o de Joy Covey, principal estrategista da Amazon.com. Ela abandonou a escola no ensino médio, mas hoje ele vale mais de US\$150 milhões. Na Amazon, Covey revela uma fina habilidade de antever tendências futuras e preparar sua organização para caminhar na direção apropriada. É criativa e extremamente capaz na comunicação de sua visão.

O **negociador** preocupa-se particularmente com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Mary Meeker, analista de Internet da Morgan Stanley, é considerada uma ótima ilustração do papel de negociador. Ostenta em seu currículo mais de 26 IPOs (ofertas públicas iniciais de ações); trabalha com os banqueiros e seus clientes na concretização de novas idéias e no fechamento de acordos que

agreguem valor para todas as partes envolvidas. Imagem, aparência e reputação são importantes. Os gerentes, na função de negociador, devem ter astúcia política, capacidade de persuasão e influência e poder. Encontram-se com pessoas de fora de sua própria unidade para representar, negociar e adquirir recursos; vendem e servem de intermediários e porta-vozes.

OS OITO PAPÉIS EM DIFERENTES NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

Ao refletir sobre os oito papéis de liderança gerencial supradescritos, você talvez note que as descrições se aplicam tanto a supervisores de primeiro escalão quanto a gerentes de nível executivo de grandes organizações. Elas representam descrições genéricas de comportamentos gerenciais que não são necessariamente ligados a um nível específico da hierarquia administrativa. Com efeito, pesquisadores e consultores têm utilizado o *quadro de valores competitivos* para estruturar programas de treinamento, desenvolvimento e educação gerencial para profissionais das esferas inicial, intermediária e alta, numa ampla variedade de entidades públicas, privadas e sem fins lucrativos, tanto nos Estados Unidos quanto no exterior (Ban e Faerman, 1988; Faerman, Quinn e Thompson, 1987; Giek e Lees, 1993; Quinn, Sendelbach e Spreitzer, 1991; Sendelbach, 1993).

Não obstante, as responsabilidades gerenciais dependem do nível da hierarquia organizacional em que se situam. Basta um pouco de senso comum para se chegar à conclusão de que as tarefas e atribuições inerentes ao profissional que, num cargo de gerência no primeiro escalão, desempenha o papel de negociador, por exemplo, provavelmente serão inteiramente diversas daquelas de um alto gerente cumprindo o mesmo papel. Em alguns casos, contudo, embora as tarefas e atribuições específicas variem conforme o nível hierárquico, algumas das competências necessárias para a realização dos vários papéis permanecem as mesmas. Por exemplo, todos os gerentes necessitam de boas habilidades interpessoais e de uma alta dose de autoconsciência (Kiechel, 1994). Analogamente, todos devem ser capazes de desenvolver planos e adaptá-los quando as circunstâncias mudam. Neste último caso, entretanto, o escopo e a extensão do planejamento provavelmente vão diferir, assim como as etapas do processo de planejamento. Dessa forma, os gerentes talvez precisem adquirir diferentes competências para poderem planejar em diversos patamares da organização.

À medida que vão sendo promovidos de um escalão organizacional para o seguinte, os gerentes têm de identificar que comportamentos associados às várias competências de papel mantêm-se inalterados; que novos comportamentos precisam ser aprendidos; e quais terão de desaprender (Faerman e Peters, 1991). Devem ainda compreender como os recursos para equilibrar os diversos papéis e agir de maneiras comportamentalmente complexas podem modificar-se de um cargo gerencial para outro. Do mesmo modo, é imprescindível que os responsáveis pelos recursos humanos e os mentores dos gerentes em sua trajetória ascendente compreendam que as similaridades e diferenças entre os cargos gerenciais dos vários patamares hierárquicos podem servir de pontos de apoio para que os indivíduos cresçam e se desenvolvam por ocasião dessas transições (DiPadova e Faerman, 1993).

A ZONA NEGATIVA

Para aprender a obter um bom desempenho como líder gerencial é necessária uma abordagem diferente da do aprendizado para qualquer dos demais papéis de liderança. Do mesmo modo que nenhum dos modelos já discutidos aqui fornece uma chave única para a eficácia organizacional, tampouco há um papel de liderança gerencial que, sozinho, detenha o segredo do bom desempenho da liderança gerencial. Por mais forte que um profissional possa ser num determinado papel, e por mais longe que essa força possa levá-lo em sua carreira, isso não é necessariamente garantia de que ele será um bom líder gerencial. Nessa esfera, os melhores líderes apresentam um comportamento complexo e são capazes de integrar papéis contraditórios. Às vezes, a pessoa compromete-se de tal forma com o comportamento de um dado papel que perde o contato com seu oposto – o que pode tornar ineficiente um indivíduo normalmente eficiente. O General George Patton era, como já vimos, um excepcional diretor e produtor; no entanto, por vezes perdia de vista os papéis de facilitador, mentor e negociador – o que acarretou os maiores reveses de sua carreira.

Sem complexidade comportamental, as virtudes do profissional podem tornar-se justamente as causas de seu fracasso. Uma reduzida complexidade comportamental por parte do gerente pode levar a conseqüências organizacionais indesejadas. Para ilustrar essa idéia, Faerman e Quinn (1985) desenvolveram o conceito de “zona negativa”, que pode ser visto nas Figuras 1.4 e 1.5. A primeira refere-se à eficácia organizacional; a segunda, à eficácia do líder. Em ambas, três círculos são divididos em quatro quadrantes. No círculo intermediário, localizam-se os valores positivos expostos no quadro de valores concorrentes. Os círculos interno e externo são considerados zonas negativas. O primeiro é de fácil compreensão: representa a falta de capacidade de desempenhar um certo papel. O mais interessante, entretanto, é o círculo externo – onde cada série de valores positivos é “exacerbada” até tornar-se negativa. No quadrante superior direito da Figura 1.4, por exemplo, inovação, adaptação e mudança degeneram-se em resposta precipitada e experimentação desastrosa. Apoio externo, aquisição de recursos e crescimento convertem-se em conveniência política e oportunismo aético. Aqui, uma organização que pretendia ser uma adocracia responsiva torna-se uma anarquia tumultuosa. Em cada quadrante do círculo externo, o leitor pode ver o que acontece quando um conjunto de valores positivos é inflado por se ignorar ou negar o leque oposto de valores positivos.

IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Os oito papéis ajudam-nos a organizar nossas idéias quanto ao que se espera de quem ocupa um cargo de liderança. Conquanto os oito papéis constituam uma estrutura de referência útil, ainda não especificamos quais são as competências necessárias para obter-se um desempenho efetivo em cada papel. É desse ponto que trataremos agora.

Um grupo de especialistas, composto por onze acadêmicos de reconhecimento nacional e onze proeminentes administradores e representantes sindicais, foi reunido com o objetivo de identificar as principais competências associadas a cada papel do quadro de

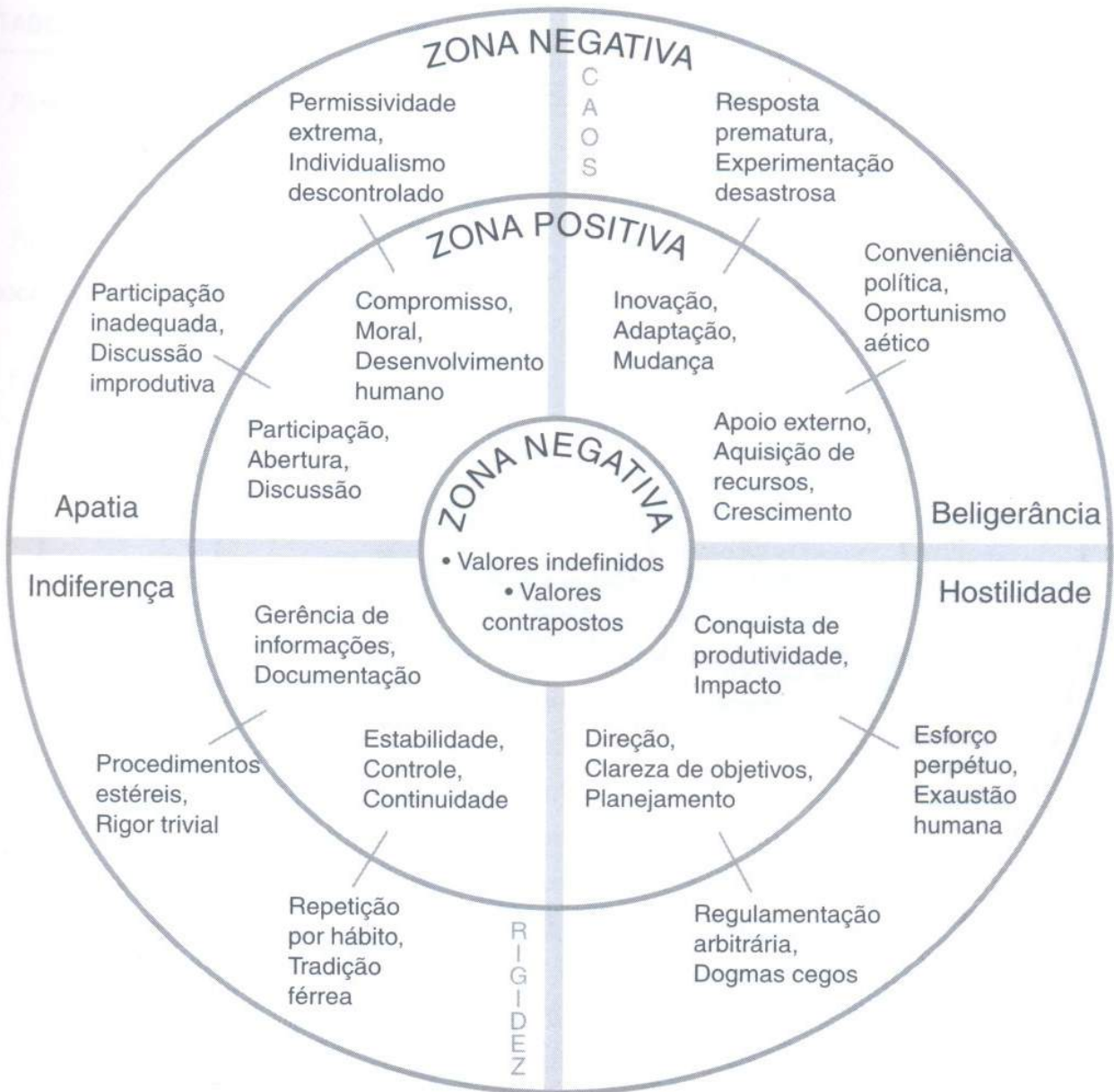


FIGURA 1.4 Zona negativa na eficácia organizacional.

Fonte: R. E. Quinn. The University of Michigan. Usado com permissão.

valores concorrentes (Faerman et al., 1987). Os participantes foram selecionados com base em sua experiência e conhecimentos, como praticantes ou estudiosos, do campo da gestão. Foram identificadas e apresentadas ao grupo mais de 250 competências. Sua missão consistia em identificar as mais importantes em cada um dos oito papéis. A partir dos resultados do exercício, montou-se um quadro, empregado na formação de milhares de profissionais e modificado por seu feedback, propiciando por sua vez o aprimoramento do modelo. Este livro organiza-se em torno das importantes competências de cada papel, tal como mostradas no Tabela 1.2.

Cada capítulo é dividido em três seções, cada uma das quais organizada em torno de uma das três competências do papel em pauta. Assim, os próximos oito capítulos cobrem 24 competências centrais, que estão inteiramente de acordo com a literatura existente (Belasen, 2000; Bigelow, 1991; Boyatzis, 1982; Flanders, 1981; Ghiselli, 1963; Hart e Quinn, 1993; Katz, 1974; Livingston, 1971; Luthans e Lockwood, 1984; Miner, 1973;

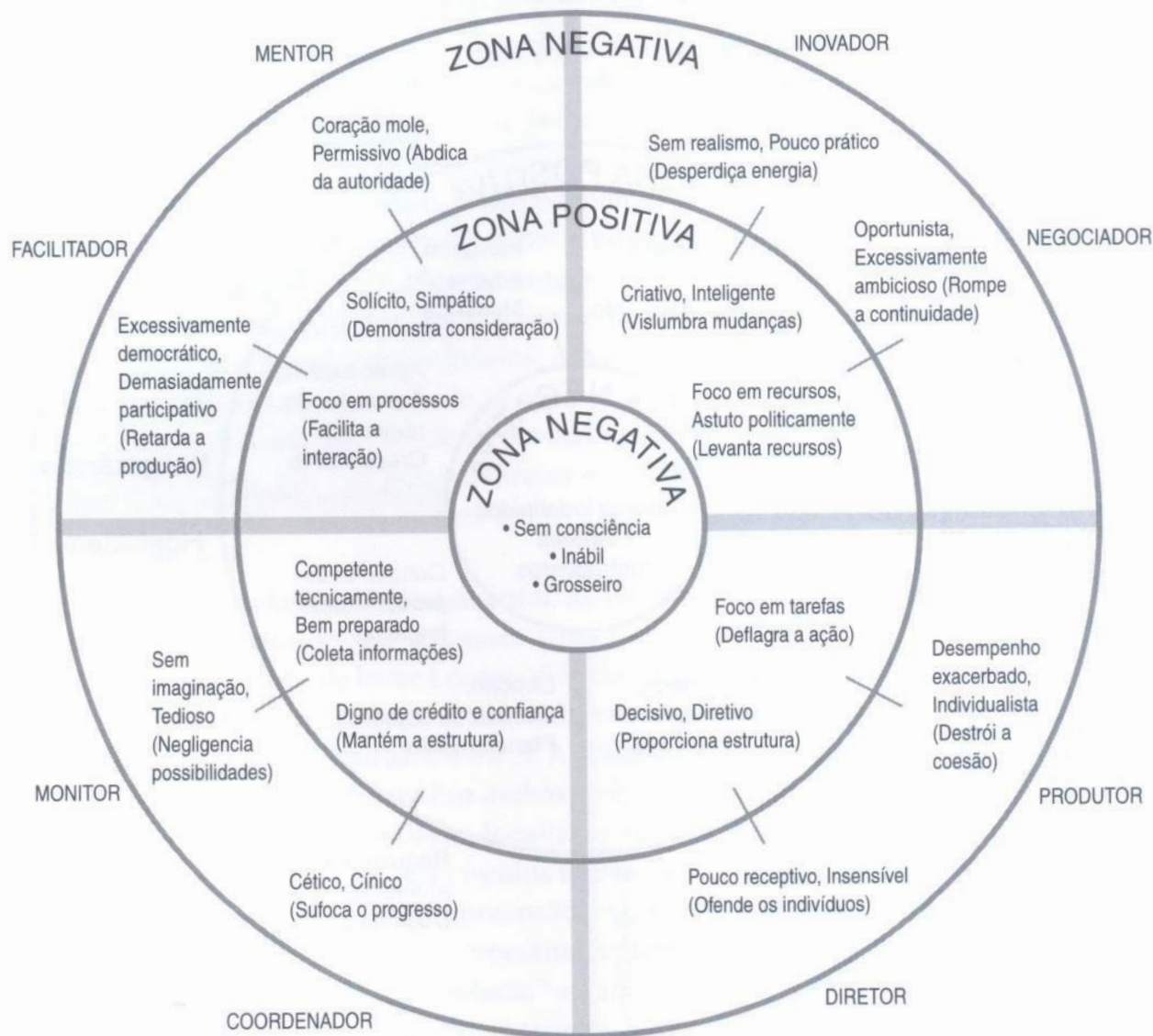


FIGURA 1.5 Zona negativa na eficácia do líder.

Fonte: R. E. Quinn. The University of Michigan. Usado com permissão.

Mintzberg, 1975; Whetten e Cameron, 1994; Yukl, 1981). A leitura dos oito capítulos que se seguem deve proporcionar-lhe a ampliação de suas habilidades e aumentar suas capacidades. À medida que avançar de um capítulo para o outro, contudo, não se esqueça de que estará estudando apenas um dos oito papéis, e que seu objetivo último é conseguir integrar as competências que vão ensinar-lhe uma boa atuação num mundo de valores concorrentes.

ORGANIZANDO O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada. Para desenvolver determinadas competências é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportuni-

TABELA 1.2 Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave

<i>Papel de mentor</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados
<i>Papel de facilitador</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
<i>Papel de monitor</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informações com pensamento crítico
<i>Papel de coordenador</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
<i>Papel de diretor</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
<i>Papel de produtor</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
<i>Papel de negociador</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de idéias
<i>Papel de inovador</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança

de de praticá-las. Muitos livros e métodos didáticos comunicam o conhecimento, mas não dão a oportunidade de desenvolver habilidades concretas.

Neste livro, fornecemos esses dois aspectos. A estrutura utilizada baseia-se no modelo de cinco passos elaborado por Whetten e Cameron (1994), que afasta a aprendizagem de uma abordagem instrucional (de um especialista que profere uma palestra) em troca de uma abordagem desenvolvimentista-instrucional (a do especialista que profere uma palestra mais as oportunidades dadas aos alunos de experimentarem novos comportamentos). Modificamos a denominação de um dos componentes e batizamos-lo de modelo AAAPA.* As etapas são as seguintes:

*Nota da Tradutora: A sigla em inglês é ALAPA (*Assessment, Learning, Analysis, Practice e Application*).

Etapa 1: Avaliação Ajuda a descobrir seu grau de habilidade e consciência atuais da competência em questão. Para tanto, pode-se usar uma variedade de ferramentas, tais como questionários, representação de cenas ou debates em grupo.

Etapa 2: Aprendizagem Envolve a leitura e apresentação de informações sobre o tópico usando-se ferramentas tradicionais, tais como palestras e material impresso. Aqui, apresentamos dados de pesquisas pertinentes e sugerimos diretrizes para a prática.

Etapa 3: Análise Explora comportamentos apropriados e inapropriados mediante o exame do comportamento alheio em determinada situação. Faremos uso de casos, representação de cenas ou outros exemplos de comportamento. O professor também pode utilizar exemplos de filmes, programas de televisão ou romances populares para análise dos alunos.

Etapa 4: Prática Permite que você aplique a competência, em sala de aula, a uma situação análoga ao que se encontraria no trabalho. É uma oportunidade de experimentação e feedback. Também aqui empregaremos exercícios, simulações e representação de cenas.

Etapa 5: Aplicação Oferece a chance de transferir o processo para situações da vida real. Em geral, as tarefas são concebidas de modo a facilitar a experimentação a curto e a longo prazos.

Trabalhando com este modelo, descobrimos que os cinco componentes, bem como os métodos normalmente associados a cada um, não precisam ser mutuamente excluídos. Uma palestra, por exemplo, não precisa seguir um exercício de avaliação e preceder outro de análise; pode ser corretamente combinada a uma representação de cenas em outra etapa. Os métodos podem ser variados e até conjugados no ensino e aprendizagem efetivos de uma dada competência. Nos próximos capítulos, a apresentação de cada um das 24 competências será estruturada em conformidade com o modelo AAAPA.

Cada um dos oito papéis é apresentado e ilustrado a partir do quadro de valores concorrentes. Os Capítulos 2 a 9 organizam-se, cada um, em torno de um dos oito papéis – cada um dos quais compreende diversas competências. As três seções de cada capítulo dispõem-se em torno do que consideramos serem as três mais importantes habilidades do papel em pauta – e cada uma destas, por sua vez, é apresentada com base no modelo AAAPA.

CONCLUSÕES

As pessoas utilizam modelos que lhes aguçam a sensibilidade para determinados aspectos da realidade e cegam-nas para outros. Em nossa atuação como líderes gerenciais de uma unidade organizacional, nossos modelos exercem profunda influência sobre nosso grau de eficácia. Neste capítulo, resumiremos a evolução de quatro modelos fundamentais no pensamento gerencial: o das metas racionais, o dos processos internos, o das relações

humanas e o dos sistemas abertos. Cada um destes ergue-se sobre premissas que promovem diferentes sensibilidades, decisões e comportamentos.

Nos últimos anos, as condições mundiais vêm tornando cada vez mais óbvia a necessidade de modelos e de bom senso. À medida que aumentamos o número de modelos por nós empregados para avaliar uma situação, ampliamos nosso leque de escolhas e enriquecemos nossa complexidade cognitiva e comportamental.

Neste capítulo, ponderamos o quadro de valores concorrentes, que sugere que os quatro modelos básicos de eficácia organizacional podem ser integrados num todo abrangente. A referência a “valores concorrentes” deve-se à nossa tendência a ver as oposições como conflitos. Não obstante, eles não são mutuamente exclusivos. Com efeito, precisam ser complementares. Podemos utilizar essa estrutura de referência para abandonar uma mentalidade única e ampliar nossas escolhas. Ao nos tornarmos gerentes capazes, empenhamo-nos por utilizar, ao mesmo tempo, duas ou mais abordagens aparentemente contraditórias – basta pensar, por exemplo, no líder que pratica o “amor durão”, integrando de fato, ou tornando complementares, domínios que normalmente mantemos apartados.

O quadro de valores concorrentes indica três desafios: fazer uso de mentalidades diversas em nossa relação com o universo organizacional; aprender a utilizar competências associadas a todos os quatro modelos; e, por fim, integrar as várias competências em nosso confronto com o mundo da ação. Aqueles que superam esses três desafios adquirem complexidade comportamental, alçando-se à categoria dos líderes gerenciais mais eficazes.

Para apresentar tais competências, empregamos o modelo AAAPA. Embora o livro permita que o instrutor siga métodos didáticos tradicionais, possibilita também a ocorrência de um segundo fenômeno: o desenvolvimento, cultivo e internalização de novas competências por parte dos estudantes. A ênfase, pois, não é o ensino das teorias tradicionais das ciências sociais, mas o aprendizado de como aplicar determinados aspectos dessa literatura ao aprendizado de um desempenho mais eficaz como líder gerencial.

ATIVIDADE Pré-avaliação do curso

Há um instrumento que lhe facultará fazer uma pré-avaliação de si próprio com relação aos oito papéis e 24 competências do quadro de valores concorrentes. Essa pré-avaliação encontra-se disponível sob duas formas: como um programa de computador e como um questionário escrito. Você pode usar qualquer um dos dois. Caso o professor queira que os alunos façam a pré-avaliação, ele os instruirá quanto a como proceder.

ANÁLISE DA ATIVIDADE Familiarize-se com o quadro de valores competitivos

Selecione o quadrante em que se sente mais à vontade. Escolha um pequeno objeto que o represente e leve-o para a sala de aula. O professor pode pedir que você e os demais que optaram pelo mesmo quadrante reúnam-se e preparem uma explicação dos objetos que o representam. A realização dessa atividade fica a critério do professor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ban, C. e Faerman, S. R. "Advanced Human Resources Development Program: Final Impact Report" (relatório técnico inédito). Rockefeller College of Public Affairs and Policy, University at Albany, SUNY, Albany, NY, 1988.
- Belasen, A. T. *Leading the Learning Organization: Communication and Competencies for Managing Change*. Albany: State University of New York Press, 2000.
- Bigelow, J. D. (ed.) *Managerial Skills: Exploration in Practical Knowledge*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- Boyatzis, R. E. *The Competent Manager*. Nova York: John Wiley & Sons, 1982.
- Daft, R. L. *Management*. Chicago: Dryden Press, 1988.
- Denison, D.; Hooijberg, R. e Quinn, R. "Paradox and Performance: Toward a Theory de Behavioral Complexity in Managerial Leadership". *Organization Science* 6(5), 1995. 524-540p.
- DiPadova, L. N. e Faerman, S. R. "Using the Competing Values Framework to Facilitate Managerial Understanding Across Levels of Organizational Hierarchy". *Human Resource Management*, 32(1) (1993): 143-174.
- Fabian, F. H. "Keeping the Tension: Pressures to Keep the Controversy in the Management Discipline". *Academy of Management Review* 25(2), 2000. 350-371p.
- Faerman, S. R. e Peters, T. D. "A Conceptual Framework for Examining Managerial Roles and Transitions Across Levels of Organizational Hierarchy". *Proceedings of the National Public Management Research Conference*, Syracuse, NY, 20-21, setembro, 1991.
- Faerman, S. R. e Quinn, R. E. "Effectiveness: The Perspective from Organizational Theory". *Review of Higher Education* 9, 1985. 83-100p.
- Faerman, S. R.; Quinn, R. E. e Thompson, M. P. "Bridging Management Practice and Theory". *Public Administration Review* 47(3), 1987. 311-319p.
- Flanders, L. R. Report 1 from the *Federal Managers Job and Role Survey: Analysis of Responses*. Washington, D.C.: U.S. Office of Personnel Management, 1981.
- Ghiselli, E. E. "Managerial Talent". *American Psychologist* 18, 1963. 631-642p.
- Giek, D.G. e Lees, P. L. "On Massive Change: Using the Competing Values Framework to Organize the Educational Efforts of the Human Resource Function in New York State Government". *Human Resource Management* 32(1), 1993. 9-28p.
- Hart, S. e Quinn, R. E. "Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance". *Human Relations* 46, 1993. 115-142p.
- Hooijberg, R. e Quinn, R. E. "Behavioral Complexity and the Development of Effective Managers", in Phillips, R. L. e Hunt, J. G. (eds.). *Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective*. Westport, CT: Quorum, 1992.
- House, R. J. e Podsakoff, P. M. "Effectiveness: Leadership Past Perspectives and Future Directions for Research", in Greenberg, J. (ed.). *Organizational Behavior: The State of the Science*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1994.
- Katz, R. L. "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review* 51, 1974. 90-102p.
- Kiechel, W., III. "Manager's Career in the New Economy". *Fortune*, 4 de abril, 1994. 68-72p.
- Livingston, J. S. "Myth of the Well-Educated Manager". *Harvard Business Review*, 49, 1971. 79-89p.

- Luthans, F. e Lockwood, D. L. "Toward an Observational System for Measuring Leader Behavior in Natural Settings", in Hunt, J. G.; Stewart, R.; Schriesheim, C. e Hosking, D. (eds.). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*. Elmsford, N.Y: Pergamon, 1984.
- Miner, J. B. "The Real Crunch in Managerial Manpower". *Harvard Business Review* 51, 1973. 146-158p.
- Mintzberg, H. "The Manager's Job: Folklore and Fact". *Harvard Business Review* 53, 1975. 49-61p.
- Mirvis, P. H. *Work in the 20th Century: Americas Trends and Tracts, Visions and Values, Economic and Human Developments*. ed. rev. Cambridge, MA: Rudi Press, 1985.
- Pauchant, T. C.; Nilles, J.; Sawy, O. E. e Mohrman, A. M. "Toward a Paradoxical Theory of Organizational Effectiveness: An Empirical Study of the Competing Values Model". Working paper. Laval University, Administrative Sciences, Quebec City, Quebec, Canadá, GIK 7P4, 1989.
- Quinn, R. E. "Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Framework", in Hunt, J. G.; Hosking, D.; Schriesheim, C. e Stewart, R. (eds.). *Leaders and Managers: International Perspective on Managerial Behavior and Leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, 1984.
- _____. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Quinn, R. E. e Cameron, K. S. "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence". *Management Science* 29, 1983. 33-51p.
- _____; Kahn, J. A. e Mandl, M. J. "Perspectives on Organizational Change: Exploring Movement at the Interface", in Greenberg, J. (ed.). *Organizational Behavior: The State of the Science*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1994.
- _____. e Rohrbaugh, J. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis". *Management Science* 29(3), 1983. 363-377p.
- _____; Sendelbach, N. B. e Spreitzer, G. M. "Education and Empowerment: A Transformational Model of Managerial Skills Development", in Bigelow, J. D. (ed.). *Managerial Skills: Explorations in Practical Knowledge*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- _____; Spreitzer, G. M. e Hart, S. "Integrating the Extremes: Crucial Skills for Managerial Effectiveness", in Srivastava, S.; Fry, R. E. et al. *Executive and Organizational Continuity: Managing the Paradoxes of Stability and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Robbins, S. P. *Management*. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- Sendelbach, N. B. "The Competing Values Framework for Management Training and Development: A Tool for Understanding Complex Issues and Tasks". *Human Resource Management* 32(1), 1993. 75-99p.
- Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Nova York: Doubleday Currency, 1990.
- "Survey of Pressing Problems 2000: Innovative Solutions to the Pressing Problems of Business." Working paper. University of Michigan, School of Business, 2000.
- Whetten, D. R. e Cameron, K. S. *Developing Management Skills*. 3rd. ed. Nova York: Harper-Collins, 1994.
- Yuki, G. A. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.