

Motivation and will in the workplace

Motivação e vontade no local de trabalho

FullCover gives us the perspective of Éric-Jean Garcia, renowned researcher and author in the business and academic field. FullCover dá-nos a conhecer a perspetiva de Éric-Jean Garcia, reputado investigador e autor, no campo empresarial e académico.

Individual performance = capability X motivation. This is what you may learn in executive management and leadership programs offered by Business Schools and Consulting firms. At first glance, the blueprint sounds nice and somewhat inspiring. But to what extent such a prescription is relevant to management practice? To answer this question, the general idea as well as the relations between each component of the formula must be examined in more details.

First of all, the general idea behind is that motivation and capabilities can greatly increase performance because of the exponential nature of their combination. Practically, if someone has a below average amount of capabilities but is incredibly motivated, he or she might reach a fair level of performance. Conversely, if someone has a large amount of capabilities but a low level of motivation, he or she might perform decently. But when someone shows both great capabilities and a strong motivation to work, the performance is likely to be exceptional. So far, this reasoning makes a lot of sense. Yet, aren't we simplifying a complex phenomenon here? To tackle this question further, I propose to explore the meaning of each component.

Let's start with "performance", which meaning is largely taken for granted. Indeed, performance can be understood from a wide variety of perspectives. For instance, it can be individualized and limited to an input to output analysis. Although largely measurable and controllable, it is certainly the most simplistic way to consider performance. Performance can also be considered from a more strategic and collective approach. Rather than focusing on individual productivity, performance can take into account qualitative indicators at a team level. For instance, it can consider the contribution to innovation as well as the reliability of the output. Performance indicators can also be mixed with external results such as cross-sectional comparisons with competitors or comparable firms in other countries. Ultimately, performance can also be related to someone's capacity to meet both economic and social goals. In this case, encouraging subordinates to succeed professionally will be considered as important as creating well-being at work. These few examples show how important it is to systematically specify what is meant by the term *performance*.

Now, let's take a look at "capability", which meaning is broad and open-ended. Dictionaries define *capability* as "the power or ability to do something". Obviously, this is a very loose definition. Generally speaking, capability refers to someone's competence in a particular domain. In management, capability tends to be related to someone's intelligence and professional skills. Here, "intelligence" refers not only to IQ (Intelligence Quotient) but also to emotional and social aptitudes, whereas "professional skills" means the

Desempenho individual = competência X motivação. Isto é o que pode aprender nos programas de gestão executiva e liderança oferecidos pelas escolas de gestão e por empresas de consultoria. À primeira vista, o modelo parece simpático e, de alguma forma, inspirador. Mas até que ponto esta fórmula é relevante para a prática da gestão? Para responder a esta pergunta, o conceito geral e as relações entre cada componente da fórmula têm de ser examinadas ao pormenor.

Em primeiro lugar, a ideia geral subjacente é a de que a motivação e as competências podem, em grande medida, aumentar o desempenho, devido à natureza exponencial da sua combinação. Na prática, se alguém tem competências abaixo da média mas está incrivelmente motivado, pode alcançar um nível de desempenho razoável. Por outro lado, se alguém tem grandes competências mas um nível de motivação baixo, essa pessoa pode chegar a ter apenas um desempenho adequado. Mas quando alguém mostra ter grandes competências e uma grande motivação, o desempenho esperado pode atingir níveis excecionais. Até agora, este raciocínio faz muito sentido. Mas não estaremos nós a simplificar um fenómeno complexo? Para aprofundar esta questão, proponho que se explore o significado de cada componente.

Comecemos por "desempenho", cujo significado é muitas vezes considerado um dado adquirido. O desempenho pode, com efeito, ser entendido de diferentes pontos de vista. Pode, por exemplo, ser individualizado e limitado a uma análise de entrada e saída. Apesar de ser facilmente medível e controlável, é, sem dúvida, a maneira mais simplista de ter em conta o desempenho. O desempenho pode, também, ser analisado a partir de uma abordagem mais estratégica e coletiva. Em vez de se focar na produtividade individual, o desempenho pode ter em conta indicadores qualitativos respeitantes à equipa. Pode, por exemplo, considerar a contribuição para a inovação, assim como a fiabilidade do resultado. Os indicadores de desempenho podem também estar misturados com resultados externos, tais como comparações transversais entre concorrentes ou empresas comparáveis noutros países. Por último, o desempenho pode estar relacionado com a capacidade de alguém alcançar tanto os objetivos económicos como os sociais. Neste caso, encorajar os colaboradores a prosperarem profissionalmente poderá ser considerado tão importante como criar um bom ambiente no trabalho. Estes pequenos exemplos mostram a importância de especificar, sistematicamente, o que se entende pelo termo "desempenho".

Analisemos agora a "competência", cujo significado é amplo e ilimitado. Os dicionários definem "competência" como "o poder ou a capacidade para fazer alguma coisa". Obviamente é uma definição



Éric-Jean Garcia

dexterity and experience accumulated. From this brief analysis, the definition of capability shows clearly its hazy boundaries.

Eventually, the trickiest component of the formula “performance = capabilities X motivation” is certainly “motivation”. In short, *motivation* is typically a term which promises more than it can deliver. In a professional context, motivation is generally associated with the idea that a motivated worker is a happy and productive worker. From this logic, the critical question for leaders is how their teams can be motivated to work hard toward organization’s goals? But what does motivation mean here? And to what extent a manager can effectively *motivate* people?

Since decades, many researchers have explored the field of motivation at work. The majority of them are psychologists like Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor and Elton Mayo to name a few. Their contributions allowed refining the general understanding of motivation as the reason behind the way we do, or don’t do something. In psychology, motivation refers to “a driving force or force responsible for the initiation, persistence, direction, and vigor of goal directed behavior. It includes not only the biological drives such as hunger, thirst, sex and self-preservation but also social forms of motivation such as need for achievement and need for affiliation”¹.

Among other things, research showed that a motivational driving force is typically driven by intrinsic and extrinsic factors. Intrinsic factors are typically unbiased by personal interests or advantages whereas extrinsic factors come essentially from the outside. As a result, intrinsic motivation occurs when we act regardless of any reward or advantage whereas extrinsic motivation stems from external factors such as promotion, bonus and salary increase. An intrinsically motivated worker can be someone happy to work on the project of her dreams. An extrinsically motivated worker can be eager to work hard because better work offer better perks. From this distinction, people can be either or both intrinsically and extrinsically motivated.

muito simplista. De um modo geral, a competência tende a estar relacionada com a competência de alguém num domínio específico. Em gestão, a competência tende a estar relacionada com a inteligência e capacidades profissionais da pessoa. Aqui, “inteligência” refere-se não apenas ao QI (coeficiente de inteligência), mas também às aptidões emocionais e sociais, ao passo que por “capacidades profissionais” entende-se destreza e experiência acumulada. A partir desta breve análise, concluímos que a definição de competência pode ser difusa ou vaga.

Eventualmente, o componente mais traiçoeiro da fórmula “desempenho = competências X motivação” é, certamente, a “motivação”. Resumidamente, “motivação” é normalmente um termo que parece mais do que é. Num contexto profissional, a “motivação” está geralmente associada à ideia de que um trabalhador motivado é um trabalhador feliz e produtivo. A partir desta lógica, a pergunta essencial para os líderes é como podem as suas equipas estar motivadas para trabalhar em função dos objetivos da organização? Mas o que quer dizer motivação neste caso? E até que ponto um gestor pode “motivar” eficazmente?

Desde há décadas, muitos investigadores têm explorado o campo da motivação no trabalho. Muitos deles são psicólogos, como é o caso de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor e Elton Mayo. As contribuições que fizeram permitiram refinar o entendimento geral da motivação enquanto razão por trás de fazermos ou não fazermos algo. Em psicologia, a motivação refere-se à “força motriz ou força responsável pela iniciação, pela persistência, pela orientação e pelo vigor do comportamento orientado para os objetivos. Inclui não só as necessidades biológicas como a fome, sede, sexo e autopreservação, mas também formas sociais de motivação, tais como a realização e a necessidade de afiliação”¹.

“In management, capability tends to be related to someone’s intelligence and professional skills.”

“Em gestão, a competência tende a estar relacionada com a inteligência e capacidades profissionais da pessoa.”

A pesquisa mostrou, entre outras coisas, que uma força motriz motivacional é normalmente impulsionada por fatores intrínsecos e extrínsecos. Os fatores intrínsecos são geralmente imparciais em relação a interesses pessoais ou vantagens, ao passo que os fatores extrínsecos têm essencialmente origem no exterior. Como resultado, a motivação intrínseca ocorre quando agimos independentemente da recompensa ou vantagem, ao passo que a motivação extrínseca deriva de fatores externos como as promoções, os prémios e os aumentos salariais. Um trabalhador intrinsecamente motivado é aquele que está feliz por trabalhar no projeto dos seus sonhos. Um trabalhador extrinsecamente motivado é aquele que deseja trabalhar muito, pois sabe que vai ser recompensado por isso. A partir desta distinção, as pessoas podem ser motivadas intrinsecamente, extrinsecamente ou ambas.

Apesar de interessante, esta abordagem à motivação falha na explicação convincente sobre o que faz as pessoas agirem como

Although interesting, this approach to motivation falls short of providing a compelling explanation of what makes people act the way they do. The problem is the extreme rationalization of behavior based on a limited number of factors. For instance, the concepts of intrinsic and extrinsic factors do not relate to the sustainability of "motivation". Certainly, managers can have an influence on subordinates' behavior over a short period of time. But to what extent and under which circumstances such an influence can last? Moreover, organizational sociology showed convincingly that people at work are strategic actors whose behavior cannot be entirely predictable. They continuously create new alliances with their workmates and adjust their behavior according to the perceived opportunities offered by the applicable rules and policies.

More recently, the rational view of motivation from behavioral economics has been challenged by the advent of the interdisciplinary field of *Neuroeconomics*. Many contributors of this field call into question the idea of complete rationality of human behavior based on the neglected importance given to personal drivers such as altruism and volunteering. For instance, Bruno Frey² rejects the argument that the overall motivation of an individual is the sum of extrinsic and intrinsic motivation. It is true that, in some cases, extrinsic motivation can weaken the overall engagement of an individual. For instance, this is what happens when a small amount of money is introduced to spur the motivation of voluntary workers. In this case, money undermines pleasure.

It is therefore presumptuous to attempt to provide a meaningful account of people's motivational drivers at work through the sole concepts of intrinsic and extrinsic motivation. In order to do justice

agem. O problema é a extrema racionalização do comportamento com base num número limitado de fatores. Por exemplo, os conceitos inerentes aos fatores intrínsecos e extrínsecos não têm relação com a sustentabilidade da "motivação". Os gestores podem, certamente, ter uma influência no comportamento dos empregados durante um curto período de tempo, mas até que ponto e sob que circunstâncias esta influência pode durar? Além do mais, a sociologia organizacional mostrou de forma convicta que as pessoas em contexto laboral são atores estratégicos com comportamentos que não podem ser completamente previsíveis. Continuam a criar alianças com os seus colegas e ajustam o seu comportamento às oportunidades que percebem, de acordo com as regras e políticas em vigor.

Mais recentemente, a visão racional da motivação por parte da economia comportamental tem sido desafiada pela introdução do campo interdisciplinar da Neuroeconomia. São muitos os contributos neste campo que põem em causa a ideia de racionalidade total inerente ao comportamento humano, com base na importância, muitas vezes descurada, que é dada aos impulsionadores pessoais, tais como o altruísmo e o voluntarismo. Bruno Frey², por exemplo, rejeita o argumento de que a motivação geral de um indivíduo corresponde à soma da motivação intrínseca e extrínseca. É verdade que, em alguns casos, a motivação extrínseca pode enfraquecer a dedicação geral de um indivíduo. É o que acontece, por exemplo, quando é dada uma pequena quantia de dinheiro para impulsionar a motivação de trabalhadores voluntários. Neste caso, o dinheiro prejudica o prazer.

Book presentation | Le génie du leadership

By definition, leadership is more concerned with the collective thing than the private thing. *De facto*, the essence of leadership is the political and moral dimension of managerial action. As such, leadership is a complex topic, which should not be restricted to a mere operational skill, a range of physiological and psychological features, or an innate set of abilities. Leadership is rather a demanding relationship between a leader and a collective power, all acting under particular circumstances in order to fulfill an ambitious and worthwhile mission. The book *Le génie du leadership* (The leadership genius) explores this complexity by means of an investigation consisting of a series of interviews of prominent leaders, including CEOs and top executives from the business world.

The first part of the book is dedicated to the myths and realities of leadership. How do we know what we know about leadership? Is it relevant to differentiate leadership from management? What are the pitfalls of leadership mystification? What are the drifts and virtues of charismatic leadership? What are the limits and possibilities of leadership training and education?

The second part is dedicated to the challenges and opportunities of leadership. What challenges globalization raises to leaders and managers? How the acceleration of change should be tackled? What are the leadership issues involved by the triple bottom line approach. How to effectively deal with the growing diversity of workforces? What are the new communication challenges faced by leaders and managers?

In fine, leadership is presented as an inspiring and driving power, which can be found at every level of any organization. *Le génie du leadership* is for everyone with a passion for the collective thing, eager to explore the realities and possibilities of managerial action in a global time.

Por definição, a liderança diz mais respeito ao coletivo do que ao privado. *De facto*, a essência da liderança é a dimensão moral e política da ação administrativa. Como tal, a liderança é um tópico complexo que não deve ser restringido a uma mera habilidade operacional, uma variedade de características fisiológicas e psicológicas ou um conjunto de capacidades inatas. A liderança é uma relação exigente entre um líder e um poder coletivo, que agem de acordo com circunstâncias específicas, de forma a cumprir uma missão ambiciosa e que valha a pena. O livro *Le Génie du Leadership* (O génio da liderança) explora esta complexidade por meio de uma investigação que consiste numa série de entrevistas a líderes proeminentes, incluindo CEO e executivos de topo do mundo empresarial.

A primeira parte do livro é dedicada aos mitos e realidades da liderança. Como é que sabemos o que realmente sabemos sobre liderança? É relevante diferenciar liderança de gestão? Quais são as armadilhas da mistificação da liderança? Quais são as tendências e virtudes de uma liderança carismática? Quais são as limitações e as possibilidades oferecidas por formações e cursos em liderança?

A segunda parte é dedicada aos desafios e oportunidades da liderança. Que desafios trouxe a globalização para líderes e gestores? Como é que a aceleração da mudança pode ser abordada? Quais são os assuntos sobre a liderança envolvidos na abordagem *triple bottom line*? Como se lida eficazmente com o aumento da diversidade das forças de trabalho? Quais são os novos desafios de comunicação que os líderes e gestores enfrentam?

In fine, a liderança é apresentada como um poder inspirador e motriz, que pode ser encontrado em qualquer nível de uma organização. *Le Génie du Leadership* destina-se a todas as pessoas que tenham uma paixão pelo coletivo, ansiosas por explorar as realidades e possibilidades da ação administrativa num tempo global.

to the complexity of people's mind and situations, I suggest broadening the scope of motivation and joining to it the concept of "will". Inspired by the work of Schopenhauer, the *will* draws attention to the importance of individual substance over skills and experience. In essence, the *will* is the inner driver of people's engagement over a long period of time. It is a force transcending the strategic behavior mentioned above. It is the energy of action fuelled by an irrepressible desire to bring a vision to life. By contrast, whether intrinsic or extrinsic, motivation is mostly triggered by manageable factors and characterized by its rational, instrumental, and ephemeral nature.

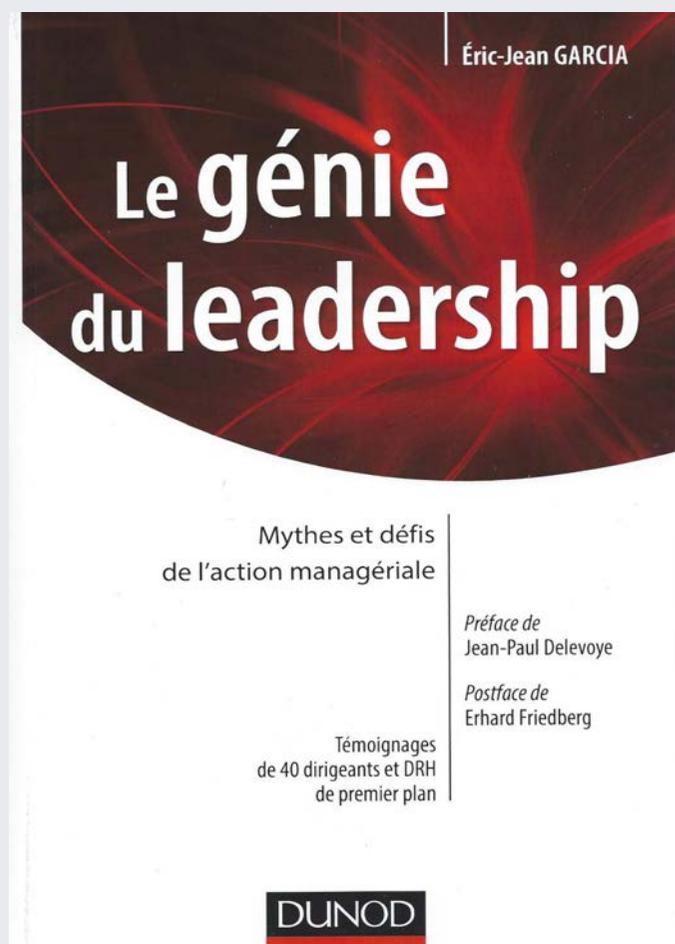
What is interesting here is that motivation appears to be alien to the *will*. On the one hand, people act as rational actors, whose behavior is influenced by rules, incentives, working conditions and other people's conduct. On the other hand, people act as seemingly irrational actors, whose behavior is driven by intimate and transcendent values. The irrationality of their *will* is derived from a variety of factors, which may not be exhaustively identified. Among them, the *psychic contract* is a very interesting one. This particular contract has been brought to the fore by John Wareham³ as the voice of conscience establishing and guiding our destinies by a mix of conscious goals and hidden agendas constitutive of our uniqueness. This voice of conscience is largely determined by the values we care for, based on the emotional trajectory of our life. Parental directives, culminating achievements, special encounters and tragic events are among the critical components of our psychic contract. As a result, human performance at work may be considered as the product of motivation and will: a unique combination of

É, pois, demasiado ambicioso tentar dar conta do que são exatamente os impulsionadores motivacionais das pessoas em contexto laboral, tendo apenas em consideração os conceitos de motivação intrínseca e extrínseca. De forma a fazer jus à complexidade da mente e do contexto das pessoas, sugiro um alargamento do âmbito da motivação, associando-o à "vontade". Inspirado pelo trabalho de Schopenhauer, a "vontade" faz recair a atenção na importância da substância individual em detrimento das competências e experiência. A "vontade" é, na sua essência, o impulsionador intrínseco à dedicação de uma pessoa ao longo do tempo. É uma força que transcende o comportamento estratégico mencionado anteriormente. É a energia da ação alimentada pelo desejo irreprímível de realizar uma visão. Quer seja intrínseca ou extrínseca, a "motivação" é, pelo contrário, acionada por fatores que podem ser geridos e caracteriza-se pela respetiva natureza racional, instrumental e efémera.

O interessante aqui é o facto de a motivação parecer ser alheia à "vontade". Por um lado, as pessoas agem como atores racionais, cujo comportamento é influenciado por regras, incentivos, condições de trabalho e conduta de outras pessoas. Por outro lado, as pessoas agem enquanto atores aparentemente irracionais, cujo comportamento é conduzido pelos valores íntimos e transcendentais. A irracionalidade da "vontade" das pessoas tem origem numa enorme variedade de fatores que podem não ser identificados exaustivamente. Entre eles, encontra-se o "contrato psíquico", um fator muito interessante para o qual John Wareham³ tem chamado a atenção, tratando-o como sendo a voz da consciência que estabelece e guia os nossos destinos, através de uma mistura de objetivos conscientes e intenções ocultas que constituem a nossa singularidade. Esta voz da consciência é, em grande medida, determinada pelos nossos valores, baseados na trajetória emocional da nossa vida. As orientações dos pais, os feitos que realizámos, os encontros especiais e os eventos trágicos estão entre os componentes essenciais do nosso "contrato psíquico". Como resultado, o desempenho humano no trabalho pode ser considerado um produto da motivação e da "vontade": uma combinação única de impulsionadores que são racionais e irracionais, efémeros e sustentáveis, bem como circunstanciais e íntimos.

A partir daqui, é possível alargar a distinção entre gestão e liderança feita pelo professor de Harvard John Kotter⁴. Apesar de muito discutida, esta distinção é pedagogicamente interessante porque chama a atenção para a natureza do poder posicional exercido pelas figuras de liderança de uma organização. Basicamente, apresenta a liderança e a gestão como dois modos distintos de ação, que não podem ser simplesmente diferenciados no que respeita à posição. Na prática, o facto de se ser CEO de uma organização não significa que se seja, necessariamente, líder. A liderança pode, no entanto, ser encontrada em quase todos os níveis da organização. De acordo com Kotter, a liderança envolve capacidades inspiradoras e motivacionais necessárias para um desenvolvimento organizacional eficaz, enquanto a gestão se aproxima de capacidades técnicas astutas necessárias para planear, coordenar e controlar um conjunto de atividades complexas.

Na prática, estes dois modos de ação, que contrastam entre si, geram perceções distintas de como agir na tomada de decisões. Por exemplo, a agenda de trabalho da gestão centra-se no planeamento e na orçamentação, ao passo que a da liderança está orientada para o desenvolvimento de uma visão de futuro do negócio e para a criação de estratégias de mudança para alcançar essa visão. No que respeita ao desenvolvimento das pessoas, a gestão tende a organizar, empregar e estruturar de acordo com o



drivers that are rational and irrational, ephemeral and sustainable, as well as circumstantial and intimate.

From there, it is possible to widen the distinction between management and leadership made by Harvard professor John Kotter⁴. Although widely disputed this distinction is pedagogically interesting because it draws attention to nature of positional power exercised by the leading figures of an organization. Basically, it presents leadership and management as two separate modes of action, which cannot be simply differentiated in terms of position. In practice, being the CEO of an organization does not necessarily produce leadership. Yet, leadership can be found at almost any organizational level. In Kotter's view, leadership involves the inspirational and motivational abilities necessary for effective organizational development while management draws on astute technical capacities necessary to plan, coordinate and control sets of complex activities.

In practice, these two contrasted modes of action generate distinct perceptions of how to perform as a decision-maker. For instance, the working agenda of management is focused on planning and budgeting whereas that of leadership is geared at developing a vision for the business's future and devising strategies for change to achieve that vision. In terms of people development, management tends to organize, staff, and structure according to plan whereas leadership aims to align people competences and talents through inspiring communication. In regard to the outcomes, management seeks to produce a high degree of predictability and order whereas leadership is inclined to think out of the box and produce dramatic but useful changes.

Now, it is possible to establish a relation between motivation, *will*, management and leadership. Considering the instrumental nature of management, motivation appears to be the main managerial lever for encouraging people to behave in such a way that high levels of performance can be reached. As a result, effective managers are those who are skilled at creating a motivational environment for their team. However, to maintain motivation over long periods of time these managers must constantly monitor the influencing factors such as salary, bonus, working conditions and so on. By contrast, leadership is inspirational by nature and *will* is the raw material upon which people's engagement could be intense and sustainable. Among other qualities, an effective leader is skilled at identifying the *will* of their staff to create a working environment that is both inspiring and suitable for realizing oneself.

The power of this approach is to observe organizations as being organic systems rather than mechanistic structures. In David Moran's terms, an organic organization is a fluid and flexible network of multi-talented individuals who perform a variety of tasks⁵. With the advent of flat hierarchical structures as well as collaboration, cooperation, co-innovation, networking and mentoring in the workplace, it is increasingly relevant to study organizations as an organic system. From this perspective, the notions of performance and capabilities are certainly broader in scope than the traditional definitions. Not only are they quantitative, but also qualitative. Even more significantly, motivational factors remain important in organic system, but not as much as the power of *will*. In an increasingly competitive, uncertain and changing world, the power of *will* is an invaluable resource for creating and developing long lasting competitive advantages. ■

plano, enquanto a liderança procura alinhar as competências e os talentos das pessoas através de uma comunicação inspiradora. No que toca a resultados, a gestão procura produzir um alto grau de previsibilidade e ordem. A liderança, por sua vez, está inclinada para os pensamentos inovadores e para a produção de mudanças, ainda que profundas, úteis.

É agora possível estabelecer uma relação entre motivação, "vontade", gestão e liderança. Considerando a natureza instrumental da gestão, a motivação parece ser a principal alavanca de gestão para encorajar as pessoas a comportarem-se de maneira a que os altos níveis de desempenho possam ser alcançados. Como resultado disto, os gestores eficazes são aqueles que têm a capacidade de criar um ambiente motivacional para a sua equipa. No entanto, para manter a motivação por longos períodos de tempo, estes gestores devem monitorizar constantemente os fatores influenciadores, como o salário, os prémios, as condições de trabalho, etc. Pelo contrário, a liderança é inspiradora por natureza e a vontade é a matéria-prima através da qual a dedicação das pessoas se poderá tornar intensa e sustentável. Entre outras qualidades, um líder eficaz tem a capacidade de identificar a "vontade" que a sua equipa tem, utilizando essa informação para criar um ambiente de trabalho inspirador e adequado para a autorrealização.

"Leadership involves the inspirational and motivational abilities necessary for effective organizational development."

"A liderança envolve capacidades inspiradoras e motivacionais necessárias para um desenvolvimento organizacional eficaz."

O poder desta abordagem reside na observação das organizações enquanto sistemas orgânicos e não enquanto estruturas mecanicistas. Nas palavras de David Moran, uma organização orgânica é uma rede fluida e flexível de indivíduos muito talentosos que realizam uma variedade de tarefas⁵. Com a criação das estruturas hierárquicas horizontais, assim como da colaboração, cooperação, co- inovação, criação de redes e orientação em contexto laboral, é cada vez mais relevante estudar organizações enquanto sistemas orgânicos. Nesta perspetiva, as noções de desempenho e competências são certamente mais abrangentes do que as definições tradicionais. Não só são quantitativas, como também qualitativas. Mais significativo ainda é o facto de os fatores motivacionais manterem a respetiva importância no sistema orgânico, mas não com tanto poder como a "vontade". Num mundo cada vez mais competitivo, incerto e em mudança, o poder da vontade é um recurso inestimável para a criação e para o desenvolvimento de vantagens competitivas de longa duração. ■

1. *Oxford dictionary of psychology*, Oxford University Press (2003)

2. *Economics and Psychology: A Promising New Cross-Disciplinary Field*, MIT Press (2007)

3. *The anatomy of great executive*, Edward Burlingame Books (1991)

4. Former professor of Leadership at the Harvard Business School who made a seminal distinction between management and leadership in his book *A Force for change*, The Free Press (1990)

5. *The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations*, in *The Academy of Management Review*, Vol 20, 4 (1995)

1. *Oxford Dictionary of Psychology*, Oxford University Press, 2003.

2. *Economics and Psychology: A Promising New Cross-Disciplinary Field*, MIT Press, 2007.

3. *The anatomy of great executive*, Edward Burlingame Books, 1991.

4. Antigo professor de Liderança na Harvard Business School. O autor fez, no seu livro *A Force for Change (The Free Press, 1990)*, uma distinção entre gestão e liderança que se tornou uma referência.

5. «The role of behavioral formality and informality in the enactment of bureaucratic versus organic organizations», in *The Academy of Management Review*, vol. 20, 4, 1995.